

**Badania i Rozwój Młodych Naukowców w Polsce**

**Ekonomia, Gospodarka i Państwo**



[www.mlodzinaukowcy.com](http://www.mlodzinaukowcy.com)

Poznań 2019

**Redakcja naukowa**

dr inż. Jędrzej Nyckowiak, UPP

dr hab. Jacek Leśny prof. UPP

**Wydawca**

Młodzi Naukowcy

[www.mlodzinaukowcy.com](http://www.mlodzinaukowcy.com)

[wydawnictwo@mlodzinaukowcy.com](mailto:wydawnictwo@mlodzinaukowcy.com)

**ISBN (całość 978-83-66139-81-7)**

**ISBN (wydanie online 978-83-66392-41-0)**

**ISBN (wydanie drukowane 978-83-66392-42-7)**

Ilość znaków w książce: 572 tys.

Ilość arkuszy wydawniczych: 14.3

Data wydania: sierpień 2019

Niniejsza pozycja jest monografią naukową. Jej rozdziały zostały wydrukowane zgodnie z przesłanymi tekstami po ich zaakceptowaniu przez recenzentów. Odpowiedzialność za zgodne z prawem wykorzystanie użytych materiałów ponoszą autorzy poszczególnych rozdziałów.

## Spis treści

<b>1. Związek między poziomem ekstrawersji pracowników wytwarzających oprogramowanie a efektywnością zawodową przy moderacji przez metodykę pracy</b>	<b>7</b>
<i>Chojnik-Konopa Sonia, Dudziak Anna, Jaślanek Aneta, Witkowska Agnieszka</i>	
<b>2. Efektywność zawodowa z perspektywy psychologicznej</b>	<b>12</b>
<i>Chojnik-Konopa Sonia</i>	
<b>3. Formy wspierania przedsiębiorców z sektora FinTech przez organy administracji publicznej w Polsce – doświadczenia i perspektywy</b>	<b>18</b>
<i>Czaplicki Paweł</i>	
<b>4. Czy chciwość zniszczyła wolny rynek? - przyczyny odejścia od założeń ekonomii klasycznej</b>	<b>23</b>
<i>Czaplicki Paweł</i>	
<b>5. Zasady kształtowania wynagrodzeń w grupie kapitałowej – wybrane problemy praktyczne</b>	<b>28</b>
<i>Mateusz Gajda</i>	
<b>6. Wybory seniorów na rynku konsumpcyjnym</b>	<b>33</b>
<i>Michał Gałaszewski</i>	
<b>7. Procedura ubiegania się o przyjęcie do służby w Państwowej Straży Pożarnej i warunki pełnienia służby – przegląd przepisów i wymogów</b>	<b>39</b>
<i>Gałuszka Dominik, Angelika Poznańska</i>	
<b>8. Planeta albo plastik – innowacje w handlu detalicznym jako odpowiedź na zmieniające się wartości klienta</b>	<b>46</b>
<i>Kamińska Monika</i>	
<b>9. Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle literatury przedmiotu</b>	<b>53</b>
<i>Karolina Karbownik</i>	
<b>10. Telepraca – szansa czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa?</b>	<b>60</b>
<i>Karolina Karbownik</i>	
<b>11. Partner marketing in cooperation with suppliers on b2b market</b>	<b>67</b>
<i>Łukasz Kaźmierkiewicz</i>	
<b>12. The impact of globalization on development of the experience economy in tourism</b>	<b>72</b>
<i>Łukasz Kaźmierkiewicz</i>	
<b>13. Ubezpieczenie NNW żołnierzy jako element wsparcia medycznego w czasie operacji wojskowych poza granicami kraju</b>	<b>77</b>
<i>Magda Ligaj</i>	
<b>14. Few short essays about pressing problems of social policy in Poland. Legal and economic research. Part I.</b>	<b>83</b>
<i>Michał Najman</i>	
<b>15. Few short essays about pressing problems of social policy in Poland. Legal and economic research. Part II.</b>	<b>89</b>
<i>Michał Najman</i>	
<b>16. Metafora (w) coachingu. Potencjał metafory jako narzędzia coachingowego</b>	<b>95</b>
<i>Parzoń Aneta</i>	
<b>17. Rola i zadania szkoły wyższej w gospodarce opartej na wiedzy</b>	<b>102</b>
<i>Wojciech Pryliński, Angelika Turska</i>	
<b>18. Tożsame obszary koncepcji CSR i zarządzania ryzykiem w organizacji</b>	<b>110</b>
<i>Marta Romanow</i>	

<b>19. Wpływ kryzysu na funkcjonowanie organizacji</b>	<b>117</b>
<i>Rzepecka Aleksandra</i>	
<b>20. Diagnoza w zakresie sytuacji gospodarczej, społecznej i demograficznej województwa świętokrzyskiego</b>	<b>124</b>
<i>Ewelina Surdacka, Marcin Natoniewski, Agata Kobyłka</i>	
<b>21. Konsument i konsumpcja we współczesnym rynku gospodarczym</b>	<b>132</b>
<i>Angelika Turska, Wojciech Pryliński</i>	
<b>22. Strategia komunikacji dla X, Y, Z ... czyli jak współpracować w wielopokoleniowej firmie – na przykładzie branży IT</b>	<b>140</b>
<i>Anita Wróblewska</i>	
<b>23. Dyskryminacja kobiet i (nie)równy dostęp do godnej pracy</b>	<b>147</b>
<i>Ziomek Mariola</i>	

Przedmowa

Szanowni Państwo, wydawnictwo „Młodzi Naukowcy” oddaje do rąk czytelnika kolekcję monografii. Znajdują się tutaj pozycje dotyczące nauk przyrodniczych, nauk medycznych i nauk o zdrowiu, nauk technicznych i inżynierskich oraz szeroko pojętych nauk humanistycznych i społecznych.

W prezentowanych monografiach poruszany jest szeroki przekrój zagadnień, jednak każda z osobna składa się z kilkunastu rozdziałów, spójnych tematycznie, dających jednocześnie bardzo dobry przegląd tematyki naukowej jaką zajmują się studenci studiów doktoranckich lub ich najmłodsi absolwenci, którzy uzyskali już stopień doktora.

Czytelnikom życzymy wielu przemyśleń związanych z tematyką zaprezentowanych prac. Uważamy, że doktoranci i młodzi badacze z pasją i bardzo profesjonalnie podchodzą do swojej pracy, a doświadczenie jakie nabierają publikując prace w monografiach wydawnictwa „Młodzi Naukowcy”, pozwoli im udoskonalać swój warsztat pracy. Dzięki temu, z pewnością wielu autorów niniejszych prac, z czasem zacznie publikować prace naukowe w prestiżowych czasopismach. Przyczyni się to zarówno do rozwoju nauki, jak i każdego autora, budując jego potencjał naukowy i osobisty.

*Redakcja*



## **1. Związek między poziomem ekstrawersji pracowników wytwarzających oprogramowanie a efektywnością zawodową przy moderacji przez metodykę pracy**

The relationship between the level of extraversion of software producing workers and professional effectiveness during moderation by the work methodology

Chojnik-Konopa Sonia, Dudziak Anna, Jaślanek Aneta, Witkowska Agnieszka

Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Opiekun naukowy: Prof. UAM dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak

Chojnik-Konopa Sonia: soniachojnik@gmail.com

Słowa Klucze :zarządzanie, programowanie, cechy osobowości, Agile

### **Streszczenie**

Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem przez firmy informatyczne są zwinne metodyki pracy. Ich założenia oraz system pracy, opiera się w większym stopniu na komunikacji w zespole, w porównaniu do tradycyjnych metod pracy. Osoby pracujące w branży IT są stereotypowo postrzegane jako bardziej zamknięte w sobie, mniej efektywne w kontakcie interpersonalnym, w zestawieniu z osobami, pracującymi w profesjach nastawionych na kontakty międzyludzkie.

Badanie zostało przeprowadzone, aby sprawdzić wpływ poziomu ekstrawersji na efektywność pracy osób ze środowisk IT, którzy korzystają z metodyk zwinnych przy wytwarzaniu oprogramowania. Do zbadania metodyki zwinnych i tradycyjnych metod pracy autorki skonstruowały test w oparciu o Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania. Do pomiaru ekstrawersji posłużył test IPIP-BFM-50 autorstwa Lewisa R. Goldberga, a efektywność została zbadana testem IWPS skonstruowanym przez Lindę Koopmans. W badaniu wzięło udział 78 osób, które pracują w branży IT, jednak wyników ważnych dla badania było 69. Trzydzieści dwie osoby uznano za osoby posługujące się zwinnymi metodykami pracy oraz 37, które pracują w tradycyjny sposób przy wytwarzaniu oprogramowania.

W badaniu starano się ustalić czy osoby, które pracują przy wytwarzaniu oprogramowania i posiadają wysoki poziom ekstrawersji, przy zastosowaniu metodyk zwinnych są bardziej efektywne w pracy, niż osoby o podobnym poziomie ekstrawersji, pracujące w innej metodzie.

### **1. Wstęp**

Kluczowymi pracownikami w branży IT są tzw. pracownicy wiedzy, czyli informatycy, innymi słowy osoby wytwarzające oprogramowanie. Ważnym elementem w zarządzaniu tego typu pracownikami, jest wykształcenie poczucia podmiotowości w organizacji. Wymaga to większej elastyczności w zarządzaniu i koncentracji na zaspokajaniu u pracowników potrzeb wyższego rzędu. Oprócz tego w branży IT zmiany są liczne i następują dynamicznie, co wymaga rezygnacji z niepotrzebnych, a przy tym czasochłonnych procesów (Mierzwińska 2013).

Specyfika tej branży spowodowała poszukiwanie nowych, bardziej efektywnych rozwiązań, dotyczących zarządzania projektami. W tym celu w 2001 r. powstał Manifest Agile, który jest dokumentem stworzonym przez programistów, reprezentujących różne metodyki wytwarzania oprogramowania (Shore i Warden 2008). Manifest jest swoistą deklaracją, spisem zasad, które mają za zadanie przyspieszyć procesy i pozwolić na większą efektywność, dając tym samym większą satysfakcję klientom. Tym sposobem powstały metodyki zwinne (np. Scrum). Metodyki te okazały się rzeczywiście bardziej efektywne od tradycyjnych i bardziej ustrukturalizowanych, takich jak np. Waterfall i zyskały dużą popularność w środowisku IT. Programowanie zwinne, jest metodą iteracyjno-przyrostową. Oznacza to, że oprogramowanie jest wytwarzane etapowo i na każdym etapie klient otrzymuje jego fragment. Dzięki temu zyskuje możliwość wykorzystania już gotowych

fragmentów systemu. Jednym z podstawowych założeń jest tutaj wysoka dynamika i elastyczność w reagowaniu na zapotrzebowania klienta, wytworzone również w trakcie procesu pisania oprogramowania, w związku z czym metodyka pracy wymaga częstych kontaktów z klientem oraz otwartości na zmiany, co powoduje wzrost efektywności.

Efektywność może być mierzona obiektywnie, bądź subiektywnie. Jedną z metod do pomiaru subiektywnego jest samoopis. Przykładem takiej metody jest kwestionariusz IWPS Lindy Koopmans, zastosowany przy tym badaniu. Kwestionariusz ten nie ma jeszcze dostatecznej próby, w związku z czym nie ma wyznaczonych norm, co więcej korelacje okazały się niższe niż początkowo oczekiwano, dlatego wyniki należy interpretować z dozą ostrożności. Campbell definiuje efektywność (cyt. za: Koopmans i in. 2014), jako zachowania lub działania pracownika, które są istotne dla celów organizacji. W wypadku pracowników IT w systemach zwinnych, będą to osoby, które przyczyniają się do osiągnięcia satysfakcji klienta, dzięki szybkości wytwarzanego oprogramowania, pracują w samoorganizujących się zespołach i są komunikatywne, dzięki czemu mogą skutecznie realizować założenia manifestu.

Mierzwińska pisze, że: „Powodzenie zwinnych zespołów projektowych zależy od wdrażania metodyk na poziomie jednostkowym. Na efektywne zespoły składają się jednostki odpowiedzialne za swoje działania, działające w sposób świadomy i reagujące na zmiany na poziomie osobistym.” (Mierzwińska 2013, s. 218), co za tym idzie, cechy osobowości pracowników są bezpośrednim czynnikiem sukcesu działalności, wykorzystującej model zwinny.

Jednym z podstawowych modeli osobowości, jest pięcioczynnikowy model cech, wywodzący się z tradycji leksykalnej (Goldberg 1992), której celem było opisanie osobowości zakodowanej w języku (Strus, Ciecuch i Rowiński 2014). Znaczącą zaletą tego kwestionariusza jest swoboda w stosowaniu przy badaniach naukowych. Co więcej, narzędzie to charakteryzuje się wysoką trafnością psychometryczną. Kwestionariusz pozwala na zmierzenie tzw. pięciu wielkich czynników: ugodowości, sumienności, neurotyzmu, otwartości na doświadczenie i ekstrawersji, która może być nie bez znaczenia w pracy specjalistów, wytwarzających oprogramowanie.

Autorzy scharakteryzowali osoby o wysokim poziomie ekstrawersji jako: „aktywne, energiczne, towarzyskie, rozmowne, śmiałe i asertywne” (Strus i in. 2014, s. 332). Podobny opis ekstrawersji znajdziemy w polskiej interpretacji podręcznika NEO-FFI Costy i McCrea: „jest miarą charakteryzującą jakość i ilość interakcji społecznych oraz poziom aktywności, energii i zdolność do odczuwania pozytywnych emocji.” (Zawadzki i in. 1998, s. 14-15). W badaniach zauważono znaczenie cech osobowości w procesie adaptacji do środowiska (Strelau 2004), co w wypadku metodyk zwinnych może przekładać się na adaptację do dynamicznych zmian. Przy zastosowaniu metodyk zwinnych duże znaczenie ma komunikacja bezpośrednia oraz umiejętność samoorganizowania się zespołów. Wymaga to asertywności i cech pozwalających na wykształcenie kompetencji społecznych. Co ciekawe, poziom ekstrawersji koreluje również ze skalą ekspozycji społecznej Kwestionariusza Kompetencji Społecznych na poziomie 0,47 (Matczak 2001), natomiast jednym z bardziej popularnych rozwiązań związanych ze zwinnymi metodykami jest tzw. Daily Scrum, czyli codzienne 15 minutowe spotkanie członków grupy projektowej, na którym każdy członek zespołu musi się wypowiedzieć odnośnie swojej pracy.

Do podstawowych założeń Agile należy stawianie ludzi i interakcji ponad procesy i narzędzia oraz współpracy z klientem ponad formalne ustalenia (Shore i Warden 2008). Wydaje się wysoce prawdopodobne, że osoby, które są aktywne i towarzyskie, a więc wykazujące wysoki poziom ekstrawersji (Goldberg 1992), będą lepiej funkcjonować w systemie pracy, opierającym się na zwinnych metodykach, a co za tym idzie będą bardziej efektywne. Dotychczas jednak nie przeprowadzono takich badań. W niniejszym badaniu postawiono hipotezę:

H1: Ekstrawersja objaśnia zmienność efektywności zawodowej. Metodyka pracy moderuje związek między ekstrawersją a efektywnością zawodową.

## **2. Próba i metody**

### **2.1 Próba**

Badanie zostało przeprowadzone na grupie pracowników branży IT, zajmujących się wytwarzaniem oprogramowania. Wzięło w nim udział 78 osób, jednak finalnie na grupę badanych



złożyło się 69 osób powiązanych z branżą IT. Wynika to z 9 nieważnych odpowiedzi w kwestionariuszu IWPS, których odpowiedzi były niekompletne. Podczas badania nie były zbierane dane demograficzne, w celu zapewnienia badanym anonimowości. Uzasadnieniem tej decyzji było zbieranie danych, dotyczących wynagrodzenia, które uznaje się za bardzo wrażliwe. Pełna anonimowość badanych miała za cel było badanym jak najwyższego komfortu. Przy przeprowadzaniu badania dążono do tego, aby próba została dobrana tak, by połowę badanej grupy tworzyły osoby stosujące zwinne metodyki pracy, a drugą połowę pracujący w sposób tradycyjny. Ostatecznie, na podstawie mediany wybrano 32 osób z pierwszej i 37 z drugiej grupy.

### 2.2 Badane zmienne i narzędzia do ich pomiaru.

Do wyodrębnienia grupy pracowników korzystających ze zwinnych metodyk pracy stworzono test na podstawie Manifestu Agile, znanego również jako Manifest Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania (Shore i Warden 2008). Test obejmował 12 pytań, na które badani udzielali odpowiedzi na 5-stopniowej skali Likerta. Twierdzenia te dotyczyły poszczególnych sposobów i strategii pracy przy wytwarzaniu oprogramowania i odnosiły się do środowiska pracy badanego.

Kolejną badaną zmienną była ekstrawersja, do pomiaru której posłużył kwestionariusz IPIP-BFM-50 autorstwa Lewisa R. Goldberga, w polskiej adaptacji Włodzimierza Strusa, Jana Ciecucha i Tomasza Rowińskiego. Model ten został rozwinięty już na gruncie kwestionariuszowym, którego głównymi twórcami byli Costa i McCrea. Różnica pomiędzy dwoma tradycjami rysuje się następująco: "Narzędzia w tradycji leksykalnej miały postać list przymiotnikowych. Natomiast narzędzia w tradycji kwestionariuszowej od początku miały formę zestawu zdań" (Strus i in. 2014). Kwestionariusz użyty przy tym badaniu, IPIP-BFM-50 Goldberga w polskiej interpretacji Włodzimierza Strusa, Jana Ciecucha i Tomasza Rowińskiego, może stanowić połączenie dwóch tradycji w badaniu osobowości - leksykalnej i kwestionariuszowej. Kwestionariusz ten mierzy osobowość na skalach: ugodowość, ekstrawersja, sumienność, stabilność emocjonalna i intelekt. Rzetelność tego testu należy na uznać za wysoką. Wskaźnik  $\alpha$  Cronbacha wynosi 0,87 (Strus 2014). Na kwestionariusz składa się 50 pozycji w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznacza "całkowicie nietrafnie mnie opisuje" a 5 oznacza "całkowicie trafnie mnie opisuje".

Dla postawionej hipotezy istotne były wyniki uzyskane jedynie na skali ekstrawersji. Pozostałych zmiennych nie włączono do metaanalizy, jednak ponieważ kwestionariusz stanowi narzędzie jako całość, badani zostali poproszeni o odpowiedzi również na pytania, dotyczące pozostałych skal.

Ostatnią z badanych zmiennych była efektywność. Została ona zbadana kwestionariuszem IWPS Lindy Koopmans. Do zalet tego kwestionariusza należy jego generyczność oraz wysoka rzetelność (na poziomie 0,82 (Koopmans 2014)). Stanowi on również dobre narzędzie do badania wszystkich wymiarów konstruktów efektywności (Koopmans 2014).

W związku z cechami konstruktów efektywności zawodowej, jakimi są abstrakcyjność, czy wielowymiarowość, należy do jego badania stosować kilka zmiennych (Viswesvaran i Ones 2008). Kwestionariusz IWPS składa się z trzech części: określenia na skali 1-5 wykorzystywania pracy zawodowej, procentowej skali realizacji celów oraz średniej wysokości wynagrodzenia, które stanowiły trzy zmienne włączone do badania, w celu zwiększenia trafności i rzetelności pomiaru. Każda z nich ma inne źródło błędu, w związku z tym ich wspólne uwzględnienie pozwoliło na zwiększenie trafności i rzetelności pomiaru efektywności zawodowej. Opierając się na powyższych twierdzeniach należy założyć, że każda z tych zmiennych łąduje główny czynnik efektywności, tworząc tym samym dobre oszacowanie efektywności pojedynczego badanego. Następnie, celem oszacowania wartości efektywności dla każdego badanego, zastosowano analizę czynnikową.

### 2.3 Opis procedury badawczej

Badanie zostało przeprowadzone według modelu obserwacyjnego. Ochotników do udziału w badaniu poszukiwano na forach i grupach internetowych zraszających osoby pracujące przy wytwarzaniu oprogramowania, głównie za pomocą portali społecznościowych Facebook i LinkedIn. Osoby badane otrzymały dostęp do formularza Google zawierającego: test określający metodykę pracy, kwestionariusz IPIP-BFM-50 oraz IWPS.

Badanie odbyło się całkowicie online, osoby przeprowadzające badanie nie miały bezpośredniego kontaktu z osobami badanymi. Ankieta została udostępniona 7 maja a 14 maja zablokowano możliwość wypełniania - proces zbierania odpowiedzi trwał tydzień. Wszystkie instrukcje dotyczące badania zostały zamieszczone w ankiecie. Każda osoba badana przed przystąpieniem do wypełniania została poinformowana w formie pisemnej o celu badania, możliwości uzyskania informacji z wynikami, oraz o możliwości rezygnacji z wypełniania ankiety w każdej chwili. Poproszono również o wyrażenie zgody na udział w badaniu. Każda osoba badana wypełniała ankietę w dowolnym, wybranym przez siebie miejscu. Wypełnienie zajmowało około 15 minut.

### 3. Wyniki

W badaniu wzięło udział 78 osób. Dziewięć osób nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o wysokość dochodów, które było jednym z trzech elementów miary efektywności. Z tego powodu za ważne zostało uznane 69 odpowiedzi. Ich wyniki, dotyczące metodyki pracy zostały podzielone według mediany ( $M = 38$ ) na dwie grupy. Po poddaniu wyników dychotomizacji, uzyskano następujący podział: grupa osób pracujących w zwinnych metodykach liczyła 32 osoby a grupa osób pracująca w innych metodykach liczyła 37 osób.

W przypadku metodyki pracy, badani uzyskali średnią 30,99 przy odchyleniu standardowym 4,24; natomiast w przypadku ekstrawersji średni wynik wyniósł 29,35 przy odchyleniu 8,34.

Istotność testu sferyczności ( $p < 0,01$ ) oraz miara KMO (0,55) wskazują na zasadność wykonania analizy czynnikowej na zebranych danych. Wyodrębniono jeden ogólny czynnik, który objaśniał 51% wariacji zmiennych mierzących efektywność, a model oparty na jednym czynniku był dobrze dopasowany do danych. Wartości ogólnego czynnika, wyodrębnionego przez analizę czynnikową, operacjonalizowały zmienną efektywności zawodowej i w dalszych obliczeniach zostały wykorzystane jako zmienna zależna. Przeprowadzona została również analiza moderacji (według modelu pierwszego Hayesa (Hayes 2017)). W celu sprawdzenia postawionej hipotezy, przeprowadzono analizę regresji i zbudowano model, uwzględniający dwie zmienne niezależne (ekstrawersję i metodykę pracy) oraz interakcję tych zmiennych (efekt moderacyjny). Efekt moderacyjny objaśniał 34% zmienności zmiennej zależnej. Sam efekt interakcji okazał się być nieistotny (Tab.1 Efekt moderacyjny i efekt interakcji ekstrawersja -metodyka pracy).

**Tab.1** Efekt moderacyjny i efekt interakcji ekstrawersja -metodyka pracy.

	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>P</i>
Efekt moderacyjny	2,84	3; 65	0,04
Efekt interakcji	0,01	1; 65	0,92

\* $p < 0,05$

Uwzględnienie efektu interakcji nie zwiększyło istotnie dopasowania modelu do danych (zmiana  $R^2$  wynosiła w przybliżeniu 0,01). Uzyskane wyniki wskazują, że hipoteza postawiona w badaniu znajduje częściowe poparcie - ekstrawersja u osób, wytwarzających oprogramowanie objaśnia ich efektywność, niezależnie od stosowanej metodyki pracy.

### 4. Dyskusja i wnioski

Używanie zwinnych metodyk pracy w projektach informatycznych jest coraz bardziej powszechne. Technika ta jest innowacyjna w porównaniu do tradycyjnych strategii, na temat których

powstało już wiele badań. Rozważania przedstawione w artykule miały na celu sprawdzenie, czy wytwarzanie oprogramowania za pomocą zwinnych metodyk będzie bardziej efektywne, gdy dana osoba będzie ekstrawertykiem.

Z przeprowadzonego badania wynika, niezależnie od środowiska pracy zdolności komunikacyjne są ważne przy wytwarzaniu oprogramowania. Wyniki pozwalają wnioskować, że w jednym i drugim środowisku, zarówno przy zastosowaniu metodyk zwinnych, jak i tych bardziej tradycyjnych, są takie elementy pracy, które sprawiają że programiści muszą wykorzystywać ekstrawersję żeby osiągnąć dobre efekty. Uzyskane wyniki częściowo potwierdzają postawioną hipotezę, jednak nie znaleziono innych opublikowanych badań na ten temat.

Kwestionariusz IWPS należy interpretować z ostrożnością, gdyż nie posiada on obliczonych norm dla polskiej próby. W związku z tym, podobne badanie warto powtórzyć wykorzystując inny test do badania efektywności. Przyszłe dociekania empiryczne można poszerzyć o zbadanie innych cech osobowości lub kompetencji społecznych pracowników. To właśnie kompetencje społeczne np. umiejętność pracy w zespole czy umiejętność komunikacji mogą okazać się moderatorem efektywnej pracy przy wytwarzaniu oprogramowania.

Osoby o wysokim poziomie ekstrawersji według Goldberga cechują się: aktywnością, towarzyskością, śmiałością oraz asertywnością (Strus i in. 2014). Posiadanie tych cech może jednak nie być jednoznaczne z umiejętnością pracy w grupie i sprawną komunikacją w zespole. Dlatego warto podjąć się próby odszukania kolejnych specyficznych predyspozycji indywidualnych pracowników, które wpływają na efektywność w pracy zwinnymi metodykami.

Na podstawie rozważań Tetta i Jacksona, możemy przypuszczać, że wiele czynników kontekstowych może mieć wpływ efektywność zawodową (Tett i Jackson 2000). Uzyskane wyniki mogą sugerować, że warto poszukiwać innych, środowiskowych moderatorów efektywności, niezwiązanych z predyspozycjami indywidualnymi pracowników.

## 5. Literatura

- Hayes AF (2017) Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Koompans L (2014) Measuring Individual Work Performance.
- Koompans L, Coffeng JK, Bernaards CM et al. (2014) Responsiveness of the individual work performance questionnaire. BMC public health 14(1): 513.
- Matczak A (2001) Kwestionariusz Kompetencji Społecznych: KKS: podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego.
- Mierzińska L (2013) Personalne aspekty sukcesu projektu informatycznego realizowanego z zastosowaniem metodyk zwinnych. Zarządzanie i Finanse 4(1): 215-224.
- Shore J (2007) The Art of Agile Development: Pragmatic guide to agile software development. "O'Reilly Media, Inc".
- Strelau J (2007). Psychologia: podręcznik akademicki. Psychologia ogólna (Vol. 2). Gdańskie Wydawnictwo Psych.
- Tett RP, Guterman HA (2000) Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: Testing a principle of trait activation. Journal of Research in Personality 34(4): 397-423.
- Strus W, Ciecuch J, Rowiński T (2017) Polska adaptacja kwestionariusza IPIP-BFM-50 do pomiaru pięciu cech osobowości w ujęciu leksykalnym. Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology 17(2): 327-346.
- Viswesvaran, C, Ones DS (2000) Perspectives on models of job performance. International Journal of Selection and Assessment 8(4): 216-226.
- Zawadzki B, Szczepaniak P, Strelau J (1995) Diagnoza psychometryczna Pięciu Wielkich Czynników Osobowości: adaptacja kwestionariusza NEO-FFI
- Costy i McCrae do warunków polskich. Studia Psychologiczne 33(1-2).

## 2. Efektywność zawodowa z perspektywy psychologicznej

Psychological view on a job performance

Chojnik-Konopa Sonia

Instytut Psychologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Opiekun naukowy: Prof. UAM dr hab. Teresa Chirkowska-Smolak

Chojnik-Konopa Sonia: soniachojnik@gmail.com

Słowa Kluczowe: zarządzanie, efekty, produktywność, wydajność

### Streszczenie

Tematyka pojęcia efektywności zawodowej zyskała w ostatnich latach szczególne zainteresowanie, przede wszystkim ze względu na znaczenie tego pojęcia dla biznesu. Wcześniej konstrukt ten był pomijany i w większości badań zaniedbany definicyjnie, rozumiany *per se*.

Efektywność, jest pojęciem złożonym i abstrakcyjnym, jednak warto podjąć próby zrozumienia czym jest i jakie konsekwencje niesie ze sobą dla naszej zawodowej codzienności. Co więcej badania na ten temat, umożliwią nam określenie czynników, które się z nią wiążą, co w perspektywie umożliwi odpowiedni trening i zarządzanie efektywnością w organizacjach. Jednak pierwszym krokiem dla osiągnięcia takich celów powinny być rozważania nad definicją efektywności zawodowej z uwzględnieniem perspektywy psychologicznej.

Obecnie mamy do czynienia z mnogością definicji efektywności, przede wszystkim z perspektywy ekonomii, brakuje natomiast pełnej definicji z psychologicznego punktu widzenia. Niniejsza praca stanowi próbę podsumowania głównych tendencji definicyjnych w literaturze oraz przedstawia wybrane modele efektywności, opracowane przez zagranicznych autorów.

### 1. Wstęp

Jednym z najbardziej pewnych elementów naszej codzienności zawodowej, jest to, że nasza praca będzie oceniana (Schultz i in. 2011). W dotychczasowej literaturze psychologii pracy i organizacji, poruszano przede wszystkim tematykę ocen pracowniczych, jednak jest to znacznie szersze zagadnienie. Jednym z czynników, które dopiero w ostatnich latach, bo pod koniec XX wieku, zyskały zainteresowanie środowiska naukowego, jest efektywność zawodowa (Austin i Villanova 1992). Warto nadmienić, że od początków zainteresowania efektywnością, badacze na tzw. *criterion problem*, czyli problem kryterium. Problem kryterium odnosi się do wielopłaszczyznowości i niejednoznaczności stosowania terminu efektywności w psychologii (Austin i Villanova 1992). Efektywność zawodowa jest terminem często rozumianym *per se*, w wyniku czego znajdziemy niewiele definicji teoretycznych tego terminu (Campbell i in. 1996). W literaturze zagranicznej możemy zetknąć się z pierwszymi próbami zdefiniowania pojęcia efektywności, jednak jest ono stosunkowo młodym konstruktem i w literaturze nie znajdziemy wielu wzmianek na ten temat. Na gruncie polskim zetkniemy się w większości z traktowaniem efektywności z ekonomicznej perspektywy przedsiębiorstw, natomiast podejście indywidualne jest rzadkością.

W przypadku zjawiska efektywności badacze napotykają problemy definicyjne, ze względu na zamienne stosowanie określeń: produktywność, efektywność, wydajność, skuteczność czy sprawność. Pyszka zauważa podobny problem na gruncie zagranicznym, wskazując jakie trudności może nieść ze sobą złożoność definicyjna tego zjawiska: „Problem z definiowaniem efektywności polega na istnieniu wielu synonimów tego pojęcia, zwłaszcza w literaturze anglojęzycznej. Przeglądając artykuły, można znaleźć wiele pojęć bliskoznacznych wobec efektywności, np. effectiveness, efficiency, efficacy, performance, co utrudnia jednoznaczne definiowanie efektywności i zrozumienie jej natury” (Pyszka 2015, s.15).

W polskiej literaturze brakuje jednoznacznej definicji efektywności z psychologicznego punktu widzenia. Co więcej, brakuje polskich adaptacji narzędzi, które umożliwiłyby badanie tego zjawiska. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie różnic pomiędzy poszczególnymi określeniami,

odwołującymi się do efektywności oraz próba jej konceptualizacji, z uwzględnieniem perspektywy psychologicznej, przy wsparciu dotychczasowych badań i literatury zagranicznej.

## **2. Opis zagadnienia z perspektywy organizacji**

Pojęcie efektywności początkowo było utożsamiane przede wszystkim z obszarem ekonomii. Już przy próbach zdefiniowania zjawiska z tej perspektywy, badacze napotkali trudności, ze względu na użycie wyrazów bliskoznacznych: efektywność, wydajność i produktywność (Pyszka 2015). Aby zdefiniować konstrukt efektywności, należało w pierwszej kolejności wskazać różnice pomiędzy, choć używanymi zamiennie, jednak odmiennymi wyrażeniami. I tak, rozróznięto efektywność od wydajności za pomocą trzech podejść: systemowego, organizacyjnego i czynnikowego.

Pierwsze z nich, podejście systemowe, ukierunkowane jest na wejście, gdy mowa o wydajności i wyjście, gdy mowa o efektywności. Podejście organizacyjne odwołuje się do wydajności, jako wyniku analizy celów, poprzez sposób zużycia zasobów, a efektywność dotyczy interpretacji tych celów. Ostatnie z podejść, czynnikowe, rozróznia wydajność jako wymiar ilościowy, natomiast efektywność jako jakościowy (Pyszka 2015).

Należy zauważyć, że produktywność jest pojęciem węższym niż efektywność (Koopmans i in. 2001). Badacze wskazują na jej bezpośredni związek wydajnością pracy: „Najpopularniejszą miarą produktywności jest *wydajność pracy*, tj. produkcja na godzinę pracy. Gdy ekonomiści mówią o produktywności, mają zwykle na myśli wydajność pracy.” (Hall i Taylor 2010, s.100). Definicja ta, nie tylko pokazuje relację efektywność-wydajność, ale również obrazuje nam różnicę między nimi. Wydajność postrzegana jest w tym rozumieniu jako konstrukt mierzalny i ilościowy (Pyszka 2015).

W literaturze napotkamy liczne definicje efektywności w ujęciu ekonomicznym. Ciężar tych definicji położony jest na efekcie, czy wynikach działań. Do najszerzych należy definicja Pszczołowskiego, który określa efektywność jako „dodatnią cechę działań (ocenę) dających jakiś oceniany pozytywnie wynik” (Pszczołowski 1978, s.60). Inną definicję prezentuje Bielski, podkreślając, że w literaturze polskiej w takim rozumieniu częściej stosuje się określenie „sprawność”, która jest odczytywana już w wyłącznie z perspektywy celów organizacji i minimalizacji nakładów, niezbędnych dla ich osiągnięcia (Bielski 2004, s.55). Podobnie pisze o efektywności Skrzypek: „jest to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągania określonych celów” (Skrzypek 2000, s.190). Choć definicja Skrzypek traktuje efektywność z perspektywy przedsiębiorstwa, to już dalej autorka zauważa, że efektywność można rozumieć również indywidualnie, jako element rozwoju nie tylko organizacji, ale i człowieka. Podobne postrzeganie tego zjawiska, widzimy również u Nowosielskiego (2008), który, przy integracji celów jednostki i organizacji, postrzega efektywność jako konstrukt behawioralny. Zauważa on, że integracja celów zwiększa szansę na to, że jednostka zrobi wszystko w kierunku osiągnięcia celów organizacji. Znamiona postrzegania efektywności w ujęciu indywidualnym, widzimy też u innych badaczy. Takie podejście prezentuje Drucker, który wskazuje, że efektywność wiąże się z procesem rozwoju człowieka i organizacji, oraz stopniem osiągania celów (Drucker 1994). Kowal dodaje, że rozumiana w ten sposób efektywność, wykracza poza ocenę wyników oraz porównań innych kwantyfikowalnych czynników (Kowal 2013). Widoczna tendencja, sugeruje, że badacze dostrzegają złożoność zjawiska, która wykracza poza ramy mierzalnych czynników ekonomicznych.

## **3. Przegląd literatury**

### **3.1 Psychologiczna definicja efektywności**

Organizacyjna definicja efektywności pozwala dostrzec kontekst, w oderwaniu od którego nie możemy mówić o efektywności indywidualnej, należy jednak rozróznić te dwa pojęcia. Przede wszystkim efektywność indywidualną wyróżnia bezpośredni związek z zachowaniem. Campbell w swojej definicji posuwa się nawet to uznania efektywności za tożsamą z ukierunkowanym na efekt zachowaniem i zauważa, że to coś, co jest obserwowalne lub czego efekty, wnioski lub wyniki są obserwowalne. Co więcej, podkreśla, że efektywność jest czymś po co organizacja zatrudnia jednostkę i co ma być zrobione dobrze (Campbell i in. 1996). W tym rozumieniu efektywność nie jest

efektem, jest natomiast działaniem samym w sobie. Motowidło i Kell (2012) podążają ścieżką Campbella i definiuje efektywność indywidualną (job performance) jako całkowitą, oczekiwaną wartość dla organizacji dyskretnych epizodów zachowań, jakie ujawnia jednostka w standardowym odcinku czasu. Definicja ta, choć wskazuje na powiązania z efektywnością w ujęciu ekonomicznym, koncentruje się przede wszystkim wokół zachowań jednostki, nadając tym samym kierunek definicyjny tego zjawiska we współczesnej psychologii. Należy zauważyć, że badacze do czynników bezpośrednio wpływających na efektywność indywidualną zaliczają motywację, umiejętności, wiedzę czy nawyki, znajdujące swoje przejawy w zachowaniu (Motowidło i Kell 2012).

Wśród zalet rozumienia efektywności jako przejawów zachowań, autorzy wskazują po pierwsze, że stany, warunki, rzeczy, ludzie, którzy są pod działaniem indywidualnych zachowań, często ulegają również innym czynnikom, na które nie ma wpływu wykonawca. Tym samym wskazują na rozróżnienie pomiędzy ograniczeniami (constraints) i okazjami (opportunities). Pierwsze z nich bezpośrednio wpływają na korzyści lub szkody dla organizacji, sprawiając, że jednostka może chętniej wykonywać zachowania, które przyczynią się do korzyści dla przedsiębiorstwa, lub częściej będzie unikać zachowań, które mogłyby mu zaszkodzić. Ograniczenia bezpośrednio wpływają też na efektywność w rozumieniu indywidualnym. Za przykład ograniczeń badacze wskazują dostęp do odpowiednich narzędzi lub materiałów w miejscu pracy. Okazje odnoszą się natomiast do czynników zewnętrznych, jak np. sytuacji na rynku, i nie mają bezpośredniego przełożenia na efektywność osobistą (Motowidło i Kell 2012).

Po drugie, Motowidło i Kell (2012) zauważają, że jeśli chcemy zarządzać wydajnością pracy, to ujęcie efektywności jako zachowania, pozwala nam na zrozumienie procesów psychologicznych, które rządzą selekcją, treningiem, motywacją oraz ułatwiają lub osłabiają procesy sytuacyjne. Pozwala nam również na skuteczne rozpoznanie i stosowanie zasad zarządzania tymi procesami, dzięki czemu możemy uzyskać wyższe wyniki efektywności w przyszłości.

### 3.2 Efektywność zadaniowa a efektywność kontekstowa

Dla istoty konstruktów efektywności, ważne wydaje się również rozróżnienie wskazujące, że istotna z punktu widzenia efektywności organizacyjnej jest również efektywność kontekstowa (Motowidło i Kell 2012). Aby zrozumieć czym różnią się te dwa aspekty, należy zwrócić uwagę, że w dotychczasowych badaniach, koncentrowano się przede wszystkim na efektywności w odniesieniu do zadań, charakterystycznych dla danego miejsca pracy czy zawodu. Efektywność zadaniowa odnosi się do działań, które wiążą się z wytwarzaniem produktów przedsiębiorstwa (dóbr czy usług) i, które zwykle pojawiają się w opisie stanowiska.

Efektywność kontekstowa zawiera w sobie aktywności pomocnicze, które umożliwiają wytworzenie produktów, ale nie bezpośrednio. Są to np. koordynacja, zarządzanie personelem, planowanie czy uzupełnianie surowców, które przyczyniają się do efektywności organizacji poprzez wpływ na psychologiczny, socjalny czy organizacyjny kontekst. Jeśli działania te wykonywane są efektywnie, wówczas są one behawioralnymi przejawami z oczekiwanym pozytywnym wynikiem dla organizacji, ponieważ przyczyniają się do wytworzenia produktów przedsiębiorstwa. Co więcej, jeśli są wykonywane nieefektywnie, mogą przynieść negatywne konsekwencje dla organizacji (Motowidło i Kell 2012). Efektywność kontekstowa jest wartościowa w kontekście organizacji i, jako konstrukt, wydaje się łączyć w sobie podejście z punktu widzenia organizacji i z punktu widzenia jednostki.

### 3.3 Modele efektywności

W dotychczasowych rozważaniach na temat efektywności rozróżniono liczne modele tego konstruktów. Campbell zauważa, że modele te możemy podzielić na koncentrujące się na naturze konstruktów samego w sobie i koncentrujące się na jego determinantach (Campbell i in. 1996). Do pierwszej grupy zalicza się między innymi model klasyczny, model wieloczynnikowy oraz model krytycznego niedoboru.

Klasyczny model efektywności koncentruje się wokół zagadnienia czynnika ogólnego i zakłada, że czynnik ogólny będzie odpowiadał za prawie wszystkie istotne kowariancje wyniku rzeczywistego między zaobserwowanymi miarami. Ponadto, model ten wskazuje, że przy dyskusji na temat tego, czy dane zachowanie zmienia, dana zdolność pozwala przewidywać, czy dana metoda

pozwała lepiej lub gorzej mierzyć efektywność pracy, implikacja wskazuje, że jest adresatem tych czynności jest jeden generalny czynnik efektywności (Campbell i in. 1996).

Model wieloczynnikowy wskazuje, że efektywność pracy jest konstruktem wielowymiarowym zbudowanym z pewnej liczby podstawowych, rozróżnialnych komponentów. W tym modelu, jednostka może osiągać wysokie wyniki efektywności w jednym z wyróżnionych czynników, jednocześnie osiągając niską efektywność w innych. Może to tłumaczyć, dlaczego interkorelacje pomiędzy poszczególnymi czynnikami mogą wskazywać na niską spójność pomiędzy komponentami. Campbell wraz ze współpracownikami (1996) wyróżnia osiem komponentów efektywności wyższego rzędu, składających się na model wieloczynnikowy.

- A. Specjalizacja w zadaniach związanych z pracą. Czynnik obrazuje stopień w jakim jednostka może wykonać podstawowe zadania w swojej pracy, które składają się na wymagania techniczne pracy. Będą się tu zawierać efektywne zachowania, odróżniające pracę na jednym stanowisku od pracy na innym stanowisku.
- B. Specjalizacja w zadaniach niezwiązanych z pracą. W każdej organizacji jednostka styka się z zadaniami, niezbędnymi do efektywnego zachowania. Drugi czynnik odnosi się do zachowań, które nie różnicują danej pracy od innych. Są to zachowania niezbędne do efektywnego wykonywania zadań w każdej pracy w ogóle.
- C. Komunikacja pisemna i ustna. Campbell wyróżnia wśród kluczowych czynników komunikację, zarówno ustną jak i pisemną, wskazując, że w wielu miejscach pracy niezbędna jest biegłość w tym zakresie, np. przy konieczności wykonywania prezentacji.
- D. Wkładany wysiłek to czynnik, który jest bezpośrednią reprezentacją częstotliwości, z jaką ludzie (na prośbę) wkładają dodatkowy wysiłek i kontynuują pracę w niesprzyjających warunkach. Czynnik ten pokazuje poziom zaangażowania we wszystkie zadania napotkane w pracy, przy wysokim poziomie intensywności i kontynuowania jej, kiedy jest np. zimno, mokro lub późno.
- E. Utrzymywanie osobistej dyscypliny jest charakteryzowane przez stopień, w jakim jednostka unika negatywnych zachowań, takich jak, między innymi, spożywanie alkoholu czy nadużywanie innych substancji w miejscu pracy, nadmierne nieobecności lub nieprzestrzeganie ogólnych zasad.
- F. Ułatwianie zespołowej i partnerskiej współpracy. Komponent ten mówi o tym, w jakim stopniu dana osoba wspiera i rozwija współpracowników, pozytywnie wpływa na funkcjonowanie grupy poprzez bycie wzorem do naśladowania, dążenie do realizacji celów grupy oraz wzmacnianie uczestnictwa pozostałych członków w dążeniu do realizacji tychże.
- G. Kierowanie/Przywództwo to biegłość we wszystkich zachowaniach ukierunkowanych na poprawę efektywności podwładnych poprzez bezpośredni wpływ i relacje interpersonalne. Przełożeni efektywni w tym czynniku pomagają podwładnym ustanawiać cele, uczą ich efektywnych metod działania, modelują pożądane zachowania oraz nagradzają (lub karzą) we właściwy sposób.
- H. Zarządzanie/Administracja. Ostatni z wyróżnionych czynników zawiera w sobie główne elementy zarządzania, rozróżnialne od bezpośredniego nadzoru, wyszczególnionego w punkcie poprzednim. Przykładami takich zachowań są wszelkie powiązane z zarządzaniem zachowania administracyjne czy organizacyjne, monitorowanie postępów, kontrolowanie wydatków i znajdowanie dodatkowych zasobów.

Jak zauważają Campbell i współpracownicy, wskazana wyżej taksonomia, ukazuje normatywny, wieloczynnikowy model reprezentowany przez ukrytą strukturę, w której osiem głównych czynników stanowi szczyt hierarchii i może zawierać w sobie bardziej szczegółowe czynniki. (Campbell i in. 1996).

Kolejnym modelem, opisującym efektywność, jest Model Krytycznego Niedoboru. Do głównych założeń tego podejścia należy twierdzenie, że jeśli możliwa jest realizacja tzw. zadań krytycznych, które pozwalają odróżnić dane stanowisko od innych, to prawdopodobnie istnieją też porażki w obrębie realizacji zadań krytycznych i obydwa te określenia mogą nie stanowić granic tego

samego kontinuum. Model Krytycznego Niedoboru może znaleźć zastosowanie w przypadku sytuacji, w których indywidualne błędy mogą mieć bardzo poważne lub wręcz katastrofalne skutki. Campbell za przykład pokazuje tu takie zawody jak pilot samolotu czy kierowca autobusu szkolnego (Campbell i in. 1996). Model ten koncentruje się przede wszystkim na unikaniu zachowań, które mogłyby mieć negatywny wpływ na efektywność, zamiast na zachowaniach, które mogłyby ją podwyższyć.

### 3.4 Determinanty efektywności

Do drugiej grupy w kontekście tworzenia modeli efektywności Campbell wraz ze współpracownikami zaliczają modele, koncentrujące się na determinantach efektywności. Badacz zauważa, że jeśli istnieje ukryta struktura efektywności, to również zasadne jest stwierdzenie, że istnieją również ukryte determinanty tego konstruktów (Campbell i in. 1996).

Rozróżnia się dwa rodzaje czynników determinujących efektywność: bezpośrednie i pośrednie. Za bezpośrednie determinanty efektywności uznaje się: wiedzę deklaratywną, wiedzę proceduralną i umiejętności, oraz motywację. Dodatkowo, dla motywacji w tym rozumieniu, charakterystyczne są trzy wolicjonalne wybory: wybór działania efektywnego, wybór poziomu efektywności oraz wybór wytrwania przy określonym poziomie wysiłku przez określoną ilość czasu (Campbell i in. 1996).

Jako pośrednie determinanty wskazuje się natomiast różnice indywidualne, edukację, trening, doświadczenie czy sposoby traktowania lub zarządzania. Ich cechą charakterystyczną, jest wpływanie na efektywność jedynie poprzez oddziaływanie na determinanty bezpośrednie (Campbell i in. 1996).

## 4. Wnioski

Przedstawione rozważania, pozwalają zauważyć mnogość definicji i złożoność konstruktów efektywności, która dopiero zaczyna zdobywać zainteresowanie polskiego środowiska naukowego. Definityjne wyzwania, związane z tym pojęciem wskazują, że jest to temat wart dalszego zgłębienia, a traktowanie rozumienia pojęcia *per se* jest niepożądaną praktyką naukową. W obrębie tego zagadnienia istnieje jeszcze wiele niejasności. Brakuje też autorskich polskich narzędzi lub adaptacji narzędzi zagranicznych, umożliwiających przeprowadzenie badań na temat efektywności zawodowej. Dalsze rozważania na temat efektywności, będą nie tylko przyczynkiem do rozwoju wiedzy akademickiej w tym obszarze, ale również pozwolą na łatwe aplikowanie i testowanie uzyskanych wniosków, ze względu na wysokie zainteresowanie tematem przez środowisko biznesowe. Widzimy w tym wyraźną wartość, jaką niesie ze sobą pojęcie efektywności, gdyż wydaje się być konstrukt, który pozwala połączyć wiedzę teoretyczną z praktyką. Przy próbach jej zbadania, nierzadko towarzyszą trudności, ze względu na wyzwania, związane ze zdefiniowaniem i odczytywaniem jej przejawów, dlatego rozwój nauki w obrębie tego zagadnienia powinien koncentrować się na adaptacji zagranicznych podejść i narzędzi oraz zebraniu danych na próbie polskiej. Słusznym wydaje się też kierunek, który nie zamyka się na jedną dziedzinę nauki, a umożliwia spojrzenie na efektywność z perspektywy interdyscyplinarnej.

## 5. Literatura

- Austin JT, Villanova P (1992) The criterion problem 1917–1992. *Journal of Applied Psychology* 77(6): 836.
- Bielski M (2004) *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. CH Beck.
- Campbell J, Gasser MB, Oswald FL (1996) The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*: 258 – 299.
- Drucker P (1994) *The theory of the business*.
- Hall RE, Taylor JB (2010) *Makroekonomia*. Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Koopmans L, Bernaards CM, Hildebrandt et al. (2011) Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine* 53(8): 856-866.
- Kowal W (2013): Skuteczność i efektywność – różnicowanie i aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie* 4(157): 11-23.
- Motowidlo SJ, Kell HJ (2012) Job performance. *Handbook of Psychology, Second Edition*: 12.
- Nowosielski S (2008) Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych. Efektywność funkcjonowania szkół wyższych. *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw*. Politechnika Wroclawska, Wrocław.
- Pszczółowski T (1978) *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Pyszka A (2015) Istota efektywności. Definicje i wymiary. *Studia Ekonomiczne* 230: 13-25.
- Schultz DP, Schultz SE, Kranas G (2011) *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Skrzypek E (2000) *Jakość i efektywność*. Wydawnictwo UMCS, Lublin.

### **3. Formy wspierania przedsiębiorców z sektora FinTech przez organy administracji publicznej w Polsce – doświadczenia i perspektywy**

Forms of supporting FinTech sector's entrepreneurs by public administration bodies in Poland - experiences and perspectives

Czaplicki Paweł

Zakład Prawa Handlowego, Katedra Prawa Cywilnego, Wydział Prawa Uniwersytetu w Białymstoku

Opiekun naukowy: prof. dr hab. Agnieszka Malarewicz-Jakubów

Czaplicki Paweł: pawelczap5@wp.pl

Słowa kluczowe: ulgi podatkowe, inkubatory przedsiębiorczości, piaskownice regulacyjne, Program Innovation Hub

#### **Streszczenie**

Artykuł stanowi syntetyczne podsumowanie, opatrzone komentarzem, dotyczące stosowanych w Polsce metod wspierania przedsiębiorców, w szczególność działających w sektorze FinTech. Analizie zostały poddane takie instrumenty jak ulgi podatkowe, dotacje na rozpoczęcie działalności oraz tworzenie tzw. inkubatorów przedsiębiorczości. W drugiej części opracowania przedstawiona została idea, tzw. Piaskownic regulacyjnych (ang. *Regulatory Sandbox*), która znalazła już zastosowanie w wybranych państwach zachodnich. Autor poddał analizie możliwość wprowadzenia analogicznej regulacji w Polsce. Rozważył również czy zaproponowany przez Komisję Nadzoru Finansowego Program Innovation Hub, czyli program wspierania przedsiębiorców z sektora FinTech spełnia wszystkie cele stawiane przed Piaskownicami regulacyjnymi. W podsumowaniu autor przedstawił wnioski wypływające z przeprowadzonej analizy.

#### **1. Wstęp**

Pomimo przyjętych w polskiej gospodarce reguł wolnego rynku państwo intensywnie wspiera rozwój przedsiębiorczości. W praktyce stosuje się zarówno finansowe, jak i niefinansowe formy wspierania przedsiębiorców. W ramach dotychczas wykorzystywanych w Polsce metod wspierania przedsiębiorców możemy wyróżnić takie instrumenty jak ulgi podatkowe, dotacje na rozpoczęcie działalności oraz tworzenie tzw. inkubatorów przedsiębiorczości. Cały czas poszukuje się jednakże nowych form pobudzania rodzimej gospodarki. Szczególnie, że szybkiemu rozwojowi podlegają nowe jej gałęzie, skupiające się wokół nowoczesnych technologii, w tym nowatorskich rozwiązań na rynkach finansowych. Jednym z instrumentów dedykowanych środowisku FinTech, którego wprowadzenie do polskiego systemu prawa należałoby rozważyć jest idea, tzw. Piaskownic regulacyjnych (ang. *Regulatory Sandbox*). Z sukcesami znalazła ona już zastosowanie w wybranych państwach zachodnich. W tym kontekście rozważenia wymaga także, czy zaproponowany przez Komisję Nadzoru Finansowego Program Innovation Hub, czyli program wspierania przedsiębiorców z sektora FinTech spełnia wszystkie cele stawiane przed Piaskownicami regulacyjnymi. Zgodnie z tezą postawioną przez autora jest to rozwiązanie niewystarczające i powinno rozważyć się wdrożenie bardziej kompleksowego instrumentu.

#### **2. Materiał i Metody**

Dotychczas państwo polskie starało się aktywnie wspierać rozwój rodzimej przedsiębiorczości. W tym celu tworzone rozwiązania prawne ułatwiający prowadzenie działalności oraz eliminujące bariery wejścia na rynek. Instrumenty te opierały się m.in. o stosowanie ulg podatkowych, czy też przyznawanie dotacji na rozpoczęcie działalności.

Kolejną formą wspierania przedsiębiorców, która wymaga szerszej analizy jest tworzenie tzw. inkubatorów przedsiębiorczości. Inkubatory przedsiębiorczości to zorganizowane zespoły gospodarcze mające za zadanie wspieranie małych i średnich przedsiębiorców, w szczególności w początkowej fazie ich funkcjonowania. Inkubatory oferują przedsiębiorcom, m.in.: doradztwo

ekonomiczne, finansowe, prawne, patentowe, organizacyjne i technologiczne. Pomagają także w pozyskiwaniu środków finansowych oraz kontaktach z instytucjami naukowymi. Udostępniają również lokale użytkowe z atrakcyjnymi stawkami czynszu najmu.

Z punktu widzenia prawnego możemy wyróżnić akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz lokalne inkubatory przedsiębiorczości. Pierwsze z nich są powoływane przez uczelnie wyższe na podstawie art. 86 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym). Zgodnie z przywołanym powyżej przepisem celem prowadzenia przez uczelnie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości jest lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego i technicznego uczelni oraz transfer wyników prac naukowych do gospodarki. Akademickie inkubatory przedsiębiorczości są przeznaczone dla szeroko pojmowanego środowiska akademickiego, w tym pracowników uczelni, studentów i doktorantów będących przedsiębiorcami. W piśmiennictwie wskazuje się, że beneficjentami korzyści płynących z funkcjonowania akademickich inkubatorów przedsiębiorczości mogą być również absolwenci uczelni wyższych (Izdebski i Zieliński 2015). Przyjmują one formę jednostki ogólnouczelnianej działającej na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez senat uczelni lub formę spółki kapitałowej działającej na podstawie przyjętych dokumentów ustrojowych. Na uwagę zasługuje fakt, że także akademickie inkubatory przedsiębiorczości, które przybrały formę jednostki ogólnouczelnianej w wielu aspektach przypominają funkcjonowanie kapitałowych spółek handlowych. Posiadają one m.in. swoje organy: wykonawczy (dyrektora akademickiego inkubatora przedsiębiorczości) oraz nadzorczy (rada nadzorująca). Dyrektora akademickiego inkubatora przedsiębiorczości, zatrudnia rektor, po zasięgnięciu opinii senatu uczelni, a w przypadku uczelni niepublicznej – organ wskazany w statucie. Kandydatów na stanowisko dyrektora przedstawia zaś rada nadzorująca jednostki.

Drugim rodzajem inkubatorów przedsiębiorczości są lokalne inkubatory przedsiębiorczości. Powoływane są one przez samorządy terytorialne w formie uchwał ich organów. Brakuje jednolitych regulacji ustawowych w tym zakresie. W związku z tym zasady funkcjonowania samorządowych inkubatorów przedsiębiorczości są kształtowane każdorazowo przez założycielską jednostkę samorządu terytorialnego w stosownym regulaminie (<http://inkubator.powiat.bedzin.pl>). Konsekwencją tego stanu rzeczy jest to, że oferują one zróżnicowany zakres wsparcia przedsiębiorców i mają ograniczony zasięg oddziaływania.

Inkubatory przedsiębiorczości możemy podzielić również ze względu na formę organizacyjno-prawną ich prowadzenia. Przyjmują one zazwyczaj formę stowarzyszeń, fundacji, wspomnianych już spółek prawa handlowego (spółki z.o.o lub spółki akcyjnej) oraz w odniesieniu do inkubatorów utworzonych przez samorządy, jednostek budżetowych administracji publicznej. Czynnikiem, na podstawie którego dokonuje się wyboru stosownej formy organizacyjno-prawnej jest zazwyczaj charakter podmiotu założycielskiego.

Największym problemem związanym z funkcjonowaniem inkubatorów przedsiębiorczości jest brak ogólnokrajowych, systemowych rozwiązań. W chwili obecnej inkubatory działają bowiem głównie lokalnie lub środowiskowo. W związku z czym mają mały zasięg oddziaływania, co znacząco obniża efektywność zastosowania tej formy wspierania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Ponadto, nie powołano do tej pory inkubatorów przedsiębiorczości dedykowanych przedsiębiorcom rozwijającym swoją działalność w sektorze FinTech.

Analizując dotychczas stosowane przez organy administracji publicznej formy wspierania przedsiębiorców należy wskazać, że nie spełniają one oczekiwań przedsiębiorców z branży nowoczesnych technologii w usługach finansowych. Podkreślenia wymaga, że wprowadzane instrumenty nie uwzględniały specyfiki funkcjonowania sektora FinTech albo nie miały charakteru ogólnokrajowego. W związku z tym, słuszny wydaje się postulat poszukiwania nowych instrumentów, które mogłyby zapewnić szybki rozwój przedsiębiorców oferujących usługi na rynkach finansowych w oparciu o nowoczesne technologie.

### **3. Wyniki i dyskusja**

Nowym rozwiązaniem, którego wprowadzenie w Polsce jest warte rozważenia są tzw. Piaskownice regulacyjne (ang. *Regulatory Sandbox*). Piaskownica regulacyjna to instrument

dedykowany przedsiębiorcom z sektora nowoczesnych technologii działających, np. na rynkach walut cyfrowych. Piaskownice przedsiębiorczości funkcjonują już z powodzeniem w kilku krajach zachodnich. Pierwsza tego typu regulacja powstała w Wielkiej Brytanii (Zacharzewski i Piech 2018). Celem tworzenia Piaskownic regulacyjnych jest wsparcie przedsiębiorców w szczególności w początkowej fazie prowadzenia przez nich działalności gospodarczej. Właśnie na tym etapie zbyt skomplikowane lub surowe przepisy prawa bankowego i finansowego powodują znaczące trudności w wejściu na rynek i utrzymanie się na nim. To właśnie z tych przyczyn rozpoczęto w Stanach Zjednoczonych dyskusję na temat wprowadzenia *The Regulatory Sandbox* (<http://www.jsbarefoot.com>). Pomysł utworzenia instrumentów zbliżonych do *The Regulatory Sandbox* rozważa się również w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. W Abu Dhabi planuje się utworzenie *Sandbox'a* pod nazwą „RegLab” (<https://www.adgm.com>). Postulat objęcia szczególną ochroną sektora nowoczesnych technologii (w szczególności przedsiębiorców blockchainowych i kryptowalutowych) w postaci dedykowanego środowiska regulacyjnego pojawia się już także w polskim piśmiennictwie (Zacharzewski i Piech 2018).

Sama idea Piaskownic regulacyjnych polega na ochronie prawnej innowacyjnych przedsiębiorców. Z uwagi na duże ryzyko niepomyślnego rozwoju ich przedsięwzięć oraz fakt, że cechują się one istotnym znaczeniem dla gospodarki, przedsiębiorcy z sektora FinTech wymagają dodatkowego wsparcia. Założeniem jest więc to, że pieczę nad *Sandbox'em* sprawuje organ powołany w danym państwie do realizacji zadań z zakresu nadzoru finansowego. Skutkiem takiego rozwiązania jest z jednej strony ochrona konsumentów, z drugiej zaś przygotowanie wewnętrznych regulacji i wytycznych przeznaczonych dla podmiotów funkcjonujących w ramach danego *Sandbox'a*. Dzięki temu uzyskuje się zminimalizowanie niekorzystnego wpływu obowiązujących w danym kraju przepisów prawnych, w jakich standardowo musiałby prowadzić swoją działalność przedsiębiorca z sektora FinTech. W ramach Piaskownicy regulacyjnej mogą funkcjonować wcześniej autoryzowani, dopuszczeni do programu przedsiębiorcy. *Sandbox* stara się zapewnić przedsiębiorcom wielopłaszczyznowe wsparcie. Umożliwia testowanie produktów i usług w kontrolowanym środowisku. Ponadto, pozwala na skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek przy potencjalnie niższych kosztach. *Regulatory Sandbox* wspiera także przedsiębiorców w określaniu odpowiednich zabezpieczeń w zakresie ochrony konsumentów w celu tworzenia nowych produktów i usług. Piaskownice przedsiębiorczości zapewniają również lepszy dostęp do finansowania. Co więcej, oferują one indywidualne doradztwo prawne i finansowe.

Ideę Piaskownic regulacyjnych należy ocenić pozytywnie. Pozwalają one przedsiębiorcom z sektora nowoczesnych technologii, w szczególności w sferze usług finansowych, na szybki i bezpieczny rozwój ich działalności. Bezpieczeństwo gwarantowane przez krajowy organ nadzoru rynków finansowych dotyczy nie tylko przedsiębiorców, ale także ich kontrahentów, w tym konsumentów korzystających z usług podmiotów działających w ramach Piaskownicy regulacyjnej. Dzięki wielopłaszczyznowości prowadzonych przez Piaskownice regulacyjne działań stanowią one kompleksowy instrument wspierania przedsiębiorców przez organy administracji publicznej, przy jednoczesnym zagwarantowaniu ochrony pozostałym uczestnikom obrotu gospodarczego.

W Polsce naprzeciw wyzwaniom związanym ze skomplikowanymi wymogami prawnymi i regulacyjnymi oraz niejednoznacznością ich stosowania w odniesieniu do innowacyjnych usług finansowych wychodzi Program Innovation Hub (<https://www.knf.gov.pl>). Za jego pośrednictwem Komisja Nadzoru Finansowego wspiera działalność podmiotów z sektora FinTech. Dzięki temu możliwy jest bardziej dynamiczny rozwój nowoczesnych technologii na polskim rynku finansowym, przy jednoczesnym zachowaniu bezpieczeństwa i odpowiedniej ochrony klientów.

Program Innovation Hub jest skierowany do dwóch grup podmiotów sektora FinTech. Pierwszą grupę stanowią podmioty planujące rozpoczęcie działalności w ramach części rynku finansowego objętej nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego. Należą do niej przedsiębiorcy, którzy posiadają innowacyjny produkt lub usługę finansową opartą na nowoczesnych technologiach

informatycznych. W poczet drugiej grupy zalicza się natomiast podmioty objęte już nadzorem Komisji Nadzoru Finansowego planujące wdrożyć innowacyjną usługę finansową opartą na nowoczesnych technologiach informatycznych (<https://www.knf.gov.pl>).

Z udziału w Programie Innovation Hub płyną dla przedsiębiorców liczne korzyści. Przede wszystkim pomoc Komisji Nadzoru Finansowego przejawia się w udzielaniu im stosownych wyjaśnień na zadane pytania. W ramach Programu podmiot pytający może uzyskać wsparcie ze strony Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego w identyfikacji właściwych przepisów prawa, regulacji i stanowisk nadzorczych mających zastosowanie do danego podmiotu, modelu biznesowego czy też oferowanego produktu lub usługi finansowej. Ponadto, uczestnicy programu mogą otrzymać informacje o zasadach działania nadzoru, trybie uzyskania zezwolenia na prowadzenie określonego rodzaju działalności oraz dokumentach i wytycznych dostępnych na stronie internetowej Komisji Nadzoru Finansowego (<https://www.knf.gov.pl>).

Uczestnictwo w Programie wymaga dokonania stosownego zgłoszenia poprzez formularz kontaktowy dostępny na stronie internetowej Komisji Nadzoru Finansowego. Następnie zgłoszenie podlega ocenie przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego. Oceny dokonuje się wedle ściśle określonych kryteriów uczestnictwa (Regulamin Programu Innovation Hub w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego na rzecz wspierania rozwoju innowacji finansowych (FinTech)). Pod uwagę brane są: innowacyjny charakter rozwiązania, wstępna analiza otoczenia regulacyjno-prawnego oraz realna potrzeba wsparcia, rozumiana przez pryzmat braku pewności prawnej. W ramach pierwszego kryterium ocenia się czy oferowane rozwiązanie różni się od istniejących rozwiązań na rynku polskim i może być postrzegane jako innowacyjne. Ocenę pozytywną mogą uzyskać wyłącznie przedsiębiorcy, którzy proponują wdrożenie rozwiązania zmieniającego sposób korzystania z istniejących usług lub produktów finansowych albo opracowane przez nich rozwiązanie może wpłynąć pozytywnie na rozwój sektora innowacji finansowych. Jeżeli natomiast na rynku istnieje wiele podobnych rozwiązań, brak jest zmiany sposobu korzystania z istniejących usług lub produktów finansowych czy też rozwiązanie nie dotyczy sektora innowacji finansowych przedsiębiorca nie może zostać zakwalifikowany do programu. Drugie kryterium oceny sprowadza się do odpowiedzi na pytanie czy podmiot przeprowadził wstępną analizę regulacji i przepisów prawa odnoszących się do proponowanego rozwiązania. Do Programu mogą bowiem zostać zakwalifikowani tylko przedsiębiorcy, którzy dokonali wstępnej oceny, w jaki sposób proponowane przez nich rozwiązanie wpisuje się w istniejące regulacje i przepisy prawa. W konsekwencji podmioty, które nie wykażą podjęcia działań zmierzających do zbadania otoczenia regulacyjno-prawnego lub nie wskażą wyraźnych wątpliwości w obszarze regulacyjno-prawnym nie uzyskają stosownej pomocy ze strony Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego. Ostatnim aspektem brany pod uwagę przy ocenie jest to, czy po stronie danego wnioskodawcy istnieje realna potrzeba otrzymania wsparcia w ramach Programu Innovation Hub. Jeżeli innowacyjne rozwiązanie nie wpisuje się jasno w istniejące regulacje i przepisy prawa podmiot może zostać zakwalifikowany do programu. Jeśli zaś, rozwiązanie proponowane przez przedsiębiorcę w łatwy sposób daje się umiejscowić w ramach obowiązujących przepisów prawa, jego wniosek o uzyskanie pomocy zostanie oceniony negatywnie. Na uwagę zasługuje fakt, iż dopiero uzyskanie pozytywnej oceny we wszystkich trzech kryteriach uprawnia Urząd Komisji Nadzoru Finansowego do zakwalifikowania przedsiębiorcy do Programu.

Podsumowując, należy wskazać, że Program Innovation Hub jest z pewnością rozwiązaniem godnym uwagi. Nie stanowi oczywiście wdrożenia w pełnym rozmiarze idei Piaskownicy Regulacyjnej, ale jest znaczącym krokiem w tym kierunku. Program należy rozpatrywać w kategoriach ujętej w ramy prawne i organizacyjne ścieżki konsultacyjnej z organem nadzoru finansowego. Za największą wadę Programu trzeba uznać wskazaną w ust. 3.2 Regulaminu Programu zasadę braku wiążącego charakteru wyrażanych przez Komisję Nadzoru Finansowego w ramach konsultacji poglądów i opinii (Regulamin Programu Innovation Hub w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego na rzecz wspierania rozwoju innowacji finansowych (FinTech)). W konsekwencji tej

regulacji, stanowiska przedstawiane przedsiębiorcom w ramach Programu Innovation Hub nie gwarantują zgodności zgłoszonego rozwiązania z przepisami prawa. Przedsiębiorcy nie mogą również skutecznie powoływać się w przyszłości na otrzymane od Komisji Nadzoru Finansowego stanowisko w relacjach z innymi podmiotami i organami publicznymi. Fakt ten znacząco osłabia efektywność całego Programu.

#### **4. Wnioski**

Przeprowadzona analiza jednoznacznie wskazuje, że w ostatnich latach coraz częściej dostrzega się potrzebę wspierania przedsiębiorców z sektora nowoczesnych technologii. Brakuje jednakże rozwiązań systemowych, które zapewniłyby z jednej strony ochronę konsumentów i kontrahentów, z drugiej zaś pozwalały rozwijać się innowacyjnym przedsiębiorcom z zachowaniem właściwej dynamiki. Stworzenie Programu Innovation Hub jest słusznym krokiem, ale niewystarczającym. Ogranicza się bowiem tylko do wybranych sfer działalności Piaskownic regulacyjnych tworzonych w innych państwach. Rozwiązaniem tego problemu mogłoby być utworzenie kompleksowej Piaskownicy regulacyjnej funkcjonującej przy Komisji Nadzoru Finansowego. Dzięki temu, udałooby się zwiększyć tempo rozwoju sektora FinTech w Polsce, jednocześnie gwarantując bezpieczeństwo pozostałym uczestnikom tego sektora gospodarki.

#### **5. Literatura**

<http://inkubator.powiat.bedzin.pl>

<https://www.adgm.com>

<http://www.inkubator.nowysacz.pl>

<http://www.jsbarefoot.com>

<https://www.knf.gov.pl>

<http://zuromin.ibip.net.pl>

Izdebski H, Zieliński J (2015) Prawo o szkolnictwie wyższym. Komentarz: 271.

Regulamin Programu Innovation Hub w Urzędzie Komisji Nadzoru Finansowego na rzecz wspierania rozwoju innowacji finansowych (FinTech), <https://www.knf.gov.pl>: 2-4.

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, tekst jedn. Dz. U. 2017 poz. 2183 ze zm.

Zacharzewski K, Piech K (2018) Przegląd polskiego prawa w kontekście zastosowań technologii rozproszonych rejestrów oraz walut cyfrowych: 3-10.

#### **4. Czy chciwość zniszczyła wolny rynek? - przyczyny odejścia od założeń ekonomii klasycznej**

Did greed destroy the free market? - reasons for departing from the assumptions of the classical economy

Czaplicki Paweł

Zakład Prawa Handlowego, Katedra Prawa Cywilnego, Wydział Prawa Uniwersytetu w Białymstoku

Opiekun naukowy: prof. dr hab. Agnieszka Malarewicz-Jakubów

Czaplicki Paweł: pawelczap5@wp.pl

Słowa kluczowe: liberalizm, socjalizm, paradygmat keynesowski

##### **Streszczenie**

Ekonomiści klasyczni pokładali ogromną wiarę w mechanizmy wolnorynkowe. Zgodnie z prezentowanymi przez nich poglądami gospodarka nie wymaga interwencji ze strony państwa, ponieważ wszystkie procesy w niej zachodzące podlegają samoczynnej regulacji. Analiza wydarzeń historycznych skłania jednakże do pogłębionej refleksji nad prezentowanym przez myślicieli wolnorynkowych stanowiskiem. Skoro rynek z natury wolny powinien pozostawać co do zasady w równowadze, to dlaczego w pewnym okresie historii powstały ruchy społeczne, które wymuszały na władzach państwowych wprowadzanie do systemów prawa kolejnych regulacji i ograniczeń w sferze prowadzenia działalności gospodarczej. Postulaty formułowane przez myślicieli klasycznych, nie sprawdziły się. Zdaniem autora jednym z najistotniejszych powodów odejścia od założeń ekonomii klasycznej była ludzka chciwość. Propagowane przez ekonomistów klasycznych idee wolnego rynku, własności prywatnej oraz roli państwa jako „stróża nocnego” doznały spadku popularności właśnie przez zachowania ludzi (właścicieli przedsiębiorstw przemysłowych, inwestorów giełdowych), których motywem działalności była chęć zysku i osiągnięcie bogactwa. Głoszone przez klasyków tezy o równowadze gospodarczej i niewidzialnej ręce rynku straciły na aktualności, gdy niezadowolenie społeczne oraz rosnące bezrobocie i spadek popytu osiągnęły rozmiary, z którymi wolny rynek nie był w stanie samodzielnie sobie poradzić. Działania ludzi, którzy pojęcie maksymalizacji zysków przerodzili w chciwość i chorobliwe pożądanie dóbr materialnych niewątpliwie przyczyniły się do odejścia od założeń ekonomii klasycznej.

##### **1. Wstęp**

Ekonomiści klasyczni pokładali ogromną wiarę w mechanizmy wolnorynkowe. Zgodnie z prezentowanymi przez nich poglądami gospodarka nie wymaga interwencji ze strony państwa, ponieważ wszystkie procesy w niej zachodzące podlegają samoczynnej regulacji. Powyższe stanowisko skłania jednakże do pogłębionej refleksji. Skoro rynek z natury wolny powinien pozostawać co do zasady w równowadze to dlaczego w pewnym okresie historii powstały ruchy społeczne, które wymuszały na władzach państwowych wprowadzanie do systemów prawa kolejnych regulacji i ograniczeń w sferze prowadzenia działalności gospodarczej. Dlaczego rynek nie był w stanie samodzielnie poradzić sobie z problemami, które dały podstawę do powołania do życia tych ruchów? Celem niniejszego opracowania jest syntetyczne przedstawienie założeń ekonomii klasycznej oraz przyczyn odejścia od nich w kierunku nurtu socjalistycznego oraz paradygmatu keynesowskiego. Autor w ramach przeprowadzonych rozważań stara się również odpowiedzieć na pytanie jaką rolę we wskazanych procesach odegrała ludzka chciwość.

##### **2. Materiał i metody**

Powstanie ekonomii klasycznej datuje się na II poł. XVIII w. Przyczynkiem do stworzenia tego kompleksowego nurtu ekonomicznego stała się wydana w 1776 r. przez Adama Smith'a praca

pt. „Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów”. Myśl Smith’a była w kolejnych latach rozwijana, wzbogacana oraz modyfikowana m.in. przez Davida Ricardo, Thomasa Malthus’a, czy też Johna Stuarta Mill’a.

Idea opracowana przez przywołanych powyżej przedstawicieli myśli ekonomicznej opierała się zasadniczo na założeniu, że najlepszą formułą funkcjonowania gospodarki jest wolny rynek. Na tę wyrażaną przez klasyków myśl składało się wiele elementów. Przede wszystkim ekonomisci klasyczni postulowali całkowitą wolność w zakresie prowadzenia działalności przemysłowej i handlowej. Zdaniem Smith’a państwo powinno ograniczyć zakres swojej działalności wyłącznie do sfery obronności państwa, przestrzegania prawa, wykształcenia obywateli oraz inwestycji infrastrukturalnych (Justyński 2004, s. 312). Zdaniem klasyków podstawę funkcjonowania systemów gospodarczych powinna stanowić własność prywatna. Uważali oni, że państwo ze swej natury nie jest w stanie prowadzić działalności gospodarczej, ponieważ rządy zbyt łatwo trwonią zebrane od obywateli w formie różnych danin pieniądze. Klasycy wskazywali, że to jednostka działając w sposób racjonalny, mając na uwadze własny interes, dąży do maksymalizacji zysków. Efektem tych dążeń jest również nieustająca specjalizacja w zakresie wykonywanej pracy i produkowanych dóbr. Klasycy podkreślali również nieocenione znaczenie konkurencyjności podmiotów prowadzących działalność gospodarczą na wolnym rynku. Ich zdaniem ingerencja państwa w tym zakresie prowadzi do spadku efektywności produkcji. Poziomy cen oraz płac powinny być odzwierciedleniem poziomów popytu i podaży na określone towary oraz usługi. Ekonomistom klasycznym obce były więc idee cen minimalnych lub maksymalnych oraz płacy minimalnej. W ocenie ekonomistów klasycznych ich najlepszym regulatorem był wolny rynek.

Znaczący wkład w rozwój nauki w zakresie wymiany towarów i obiegu pieniądza w skali międzynarodowej wniósł David Ricardo- jeden z kontynuatorów myśli Adama Smith’a. Ricardo opowiadał się również w tej sferze za zachowaniem wolności wymiany towarowej i pieniężnej. Był zdania, że tylko w ten sposób można zachować równowagę gospodarki i niwelować wahania rynkowe. Ponadto, Ricardo był zwolennikiem pieniądza papierowego, za pomocą którego w prosty sposób można dostosowywać ilość pieniądza do aktualnych potrzeb rynku (Jaskólski 2007, s. 299). Ricardo doszukiwał się również wartości produktu w pracy. Był twórcą, tzw. laborystycznej teorii wartości. Dostrzegał także, że cena rynkowa nie zawsze odpowiada rzeczywistej wartości produktu. Thomas Malthus skupiał się natomiast w swoich rozważaniach na wpływie demografii na gospodarkę. Uważał, że przyrost ludności będzie prowadził do stopniowego ubożenia społeczeństw. Stanowczo przeciwstawiał się udzielaniu pomocy materialnej ubogim. Wskazywał także, że sztuczne wyrównywanie zamożności jednostek w społecznościach może dodatkowo stymulować przyrost naturalny czego konsekwencją będzie klęska głodu (Chojnicka, Jaskólski 2009, s. 42-43). Swoiste odmienności od przedstawionych powyżej stanowisk wprowadził do klasycznej myśli ekonomicznej John Stuart Mill. W ocenie tego autora nie można podzielić poglądu o naturalności porządku wytwarzania i podziału dóbr prezentowanego przez jego poprzedników. Mill uważał co prawda, że porządek w zakresie wytwarzania dóbr można po części uznawać za naturalny, jednakże porządek ich podziału cechy takiej na pewno nie posiada. W związku z tym, postulował on zastąpienie pracy najmniejszą pracą w obrębie spółdzielni pracy (Jaskólski 2007, s. 299).

Przedstawione powyżej założenia stały się podwaliną pod budowę gospodarek kapitalistycznych. Opierały się one zgodnie z postulatami ekonomistów klasycznych na wolnym rynku, własności prywatnej oraz konkurencyjności podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Czynnikiem napędzającym gospodarkę miała być więc chęć maksymalizacji zysków, nie zaś idea centralnego sterowania procesami gospodarczymi.

### **3. Wyniki i dyskusja**

Ekonomia klasyczna nie cieszyła się jednakże popularnością zbyt długo. Kolejne dziesięciolecia przyniosły wydarzenia, które spowodowały odejście od jej założeń. Procesy te przebiegały dwutorowo. Każdy z kierunków zmian wynikał z czynników o innym podłożu oraz akcentował zupełnie inne elementy funkcjonowania gospodarki. Z jednej strony, na gruncie niezadowolenia społecznego, głównie wśród klasy robotniczej, zaczęły dochodzić do głosu ideologie



socjalistyczne. Z drugiej zaś, w wyniku wielkiego kryzysu gospodarczego z przełomu lat 20. i 30. XX w. ukształtowała się keynesowska wizja gospodarki.

Początek XIX w. przyniósł narastające rozwarstwienie społeczne. W czasie gdy właściciele ziemscy i przedsiębiorcy przemysłowi w szybkim tempie powiększali swoje majątki, masy robotnicze cierpiały coraz większe niedostatki. Pełnia władzy ekonomicznej oraz politycznej skupiała się w rękach wąskiej grupy społecznej zwanej burżuazją. Jej przedstawiciele wykorzystując swoje możliwości oraz potencjał konsekwentnie realizowali promowany przez ekonomistów klasycznych kult jednostki. Zasadniczym motywem ich działalności stały się dążenia do nieustannego bogacenia się. Zdaniem niektórych autorów zjawisko to można byłoby nazwać wręcz niepoohamowaną żądzą bogactwa (Justyński 2004, s. 349). Na drugim biegunie znajdowały się grupy społeczne, które musiały poszukiwać zatrudnienia u przywołanych powyżej kapitalistów. Do największych trudności, z którymi musiały się one zmagać należy zaliczyć niskie płace, trudne warunki pracy oraz brak perspektyw na jakąkolwiek poprawę życia. Ubóstwo, z którym walczyło wiele rodzin robotniczych zmuszało kobiety oraz dzieci do podejmowania ciężkiej, niejednokrotnie ponad możliwości pracy w fabrykach. Czarę goryczy przelało natomiast negowanie przez kapitalistów praw robotników do zrzeszania się oraz uczestniczenia w życiu politycznym. Konsekwencją uwidaczniającego się zróżnicowania statusu społecznego wskazanych powyżej grup był wybuch konfliktu społecznego nazywanego w literaturze kwestią społeczną lub walką klas (Jurek, Łynka 2010, s. 224). Ruchy grup społecznych „uciemiężonych” przez kapitalistów były sprzężone z rozwijającymi się symultanicznie nurtami ekonomicznymi, które stały się fundamentem ideologii socjalistycznej. Jeden z najwybitniejszych przedstawicieli socjalizmu utopijnego Claude Henri Saint-Simon wyróżniał w swoich rozważaniach dwie warstwy społeczne. Pierwszą z nich była, tzw. grupa nieproduktywna, do której autor zaliczał szlachtę, wojskowych, urzędników państwowych, prawników oraz rentierów. Drugą warstwę stanowili natomiast przemysłowcy i robotnicy. Zdaniem Saint-Simon’a miała ona decydującą rolę dla funkcjonowania gospodarki i społeczeństwa (Justyński 2004, s. 350). Istotny głos w dyskusji dotyczącej walki klas społecznych zabrał drugi ze sztandarowych przedstawicieli socjalizmu utopijnego. Robert Owen twierdził bowiem, że zyski przedsiębiorstwa należy zwiększać nie przez wyzysk pracowników, lecz przez właściwą organizację pracy. Postulował on również wzrost wynagrodzeń pracowników, który skutkować miał wzrostem popytu na wytwarzane przez przedsiębiorstwa towary. Uzupełnienie postulatów odmiennych od założeń ekonomii klasycznej stanowiły koncepcje wypracowane przez, tzw. „socjalistów naukowych”- Karola Marksa i Fryderyka Engelsa. Twierdzili oni, że znajdująca swoje podłoże w gospodarce walka klas stanowi siłę napędową rozwoju. Nawoływali oni także do zniszczenia podwalin państw kapitalistycznych i odsunięcie burżuazji od władzy. Drogą do osiągnięcia wskazanych celów miała być rewolucja proletariacka (Justyński 2004, s. 357-359). Tezy stawiane przez socjalistów w połączeniu z nieustannie pogarszającą się sytuacją robotników stały się przyczyną fali strajków, buntów oraz rewolucji, która przetoczyła się w XIX w. przez Europę.

Drugim kierunkiem rozwoju myśli ekonomicznej, stojącym w opozycji do założeń ekonomii klasycznej, było powstanie szkoły keynesowskiej. Impulsem to stworzenia oraz rozwoju tej koncepcji był światowy kryzys ekonomiczny, który nastąpił niespodziewanie w 1929 r. Lata 20. XX w. były okresem szybkiego rozwoju gospodarczego. Tym większe było więc zaskoczenie wydarzeniami, które rozegrały się 24 października 1929 r. na nowojorskiej giełdzie. Dzień ten zapisał się na kartach historii jako „czarny czwartek”, ponieważ przyniósł on kolosalne spadki cen notowanych na nowojorskim parkiecie spółek. Przyczyn takiego rozwoju sytuacji należy upatrywać w spekulacjach giełdowych, które doprowadziły do nieadekwatnego do rzeczywistej wartości przedsiębiorstw wzrostu cen akcji. Również w tym przypadku decydującą rolę odegrała niczym niepoohamowana żądza wzbogacenia się. Panika, która zapanowała wśród inwestorów tylko potęgowała zjawisko nagłego spadku cen. Im bardziej bowiem ceny spadały, tym więcej osób chciało się ich pozbyć. To zaś powodowało kolejne spadki wartości udziałów w spółkach. Konsekwencje tego stanu rzeczy odczuła cała gospodarka amerykańska. Krach na Wall Street skutkował upadłością wielu przedsiębiorstw. Do niebotycznego poziomu urosło bezrobocie. Spadek popytu na towary wywołał spadki ich cen. Sytuacja na rynku była zła to tego stopnia, że towary próbowano sprzedawać nawet po cenach dumpingowych. Ścisłe powiązanie gospodarek europejskich z rynkiem amerykańskim

doprowadziło do rozszerzenia się kryzysu również na kraje Starego Kontynentu. Z kryzysem na niespotykaną dotąd skalę wolny rynek nie był w stanie poradzić sobie samodzielnie. Receptą na przewycięzenie załamania gospodarczego stała się koncepcja „interwencjonizmu państwowego” opracowana przez Johna Maynarda Keynes’a. W swoich pracach głosił on tezy, zgodnie z którymi państwa w ramach prowadzonej przez siebie polityki pieniężnej i fiskalnej powinny dążyć do pobudzenia gospodarki i wspierać ją w kreowaniu optymalnego poziomu zatrudnienia i produkcji. Tym samym nawoływał on do rezygnacji z dogmatów wolnej konkurencji i liberalnej polityki handlowej (Szaleniec, [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia\\_ekonomii\\_w\\_pigulce](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_w_pigulce)).

Postulowane przez Keynes’a działania można było zrealizować poprzez zwiększanie podaży pieniądza na rynku oraz wzrost inwestycji sektora publicznego, na których mieli skorzystać prywatni przedsiębiorcy oraz ich pracownicy (Samuelson, Nordhaus 2004, s. 396). Pokłosem głoszonych przez Keynes’a idei było ogłoszenie przez prezydenta Stanów Zjednoczonych Franklina Delano Roosevelt’a programu *New Deal*, czyli nowego ładu gospodarczego. Obejmował on zgodnie z postulatami Keynes’a program robót publicznych w skład, którego wchodziły budowa mostów, autostrad czy też regulacja koryt rzek. Ponadto opracowano system wsparcia socjalnego przeznaczony dla bezrobotnych. Narzędziami służącymi do wyjścia z kryzysu był program zamówień rządowych, udzielanie niskoprocentowanych kredytów inwestycyjnych oraz system ulg podatkowych. Przygotowano także instrumenty wspierania rolnictwa. W sektorze finansowym zrezygnowano z parytetu złota i doprowadzono do spadku wartości dolara. Konsekwencją odejścia od liberalizmu gospodarczego było także wprowadzenie licznych ograniczeń w sferze swobody prowadzenia działalności gospodarczej. Rozwiązania uregulowane przez amerykańskiego ustawodawcę w ramach National Industrial Act miały na celu ochronę konkurencji. Legalizację działalności zapewniono związkom zawodowym. Wprowadzono regulacje dotyczące minimalnego wynagrodzenia oraz maksymalnego wymiaru czasu pracy. Wdrożone liczne programy socjalne, ubezpieczeniowe i emerytalne. Zgodnie z powszechnie akceptowanym poglądem wszystkie wskazane powyżej elementy złożyły się na wzrost znaczenia państwa na rozwój gospodarczy kraju (Jurek, Łynka 2010, s. 283). Państwa zaczęły ingerować bowiem w sfery, które dotychczas pozostawały domeną przedsiębiorców i podmiotów prywatnych.

W ramach przeprowadzonych rozważań aktualnie pozostaje postawione w tytule pytanie o znaczenie chciwości jako determinanty opisanych procesów. W obu wskazanych powyżej przypadkach odejście od sztandarowych założeń ekonomii klasycznej było wywołane przez ludzką chciwość.

Nie budzi wątpliwości fakt, iż należyte traktowanie pracowników fabryk przez kapitalistów uchroniłoby przed strajkami robotników. Gdyby byli oni godnie wynagradzani, ich czas pracy byłby wyznaczony w rozsądnych granicach, zaś pracodawcy dopuściliby funkcjonowanie w ramach ich zakładów form zrzeszania się pracowników nie doszłoby zapewne do powstania rewolucjonistycznych ruchów społecznych wymierzonych w kapitalistyczny ustrój gospodarczy państw. Wyzysk, w imię własnej niezaspokojonej żądzy bogacenia się, jakiego dopuścili się kapitaliści przełomu XVIII i XIX w. doprowadził do buntu uciemnionych klas społecznych. Brak umiejętności racjonalnego podziału osiąganego z produkcji kapitału stał się przyczyną licznych strajków oraz rewolt, które w ogólnym rozrachunku nikomu nie przyniosły zysków. Spowodowały natomiast odejście od kapitalizmu gospodarczego w wielu państwach.

W drugim zaś przypadku, niezaspokojone pragnienie osiągnięcia bogactwa spowodowało podjęcie przez inwestorów giełdowych działań o charakterze spekulacyjnym, a niekiedy nawet przestępczym. Windowanie cen akcji spółek w nienaturalny, oderwany od realnej wyceny wartości przedsiębiorstw sposób doprowadziło do jednego z największych w historii świata kryzysów gospodarczych. W momencie podejmowania niezgodnych z prawem działań nikt nie zastanawiał się nad ich długofalowymi konsekwencjami. Dla osób prowadzących tego typu działalność liczył się wyłącznie krótkoterminowy zysk. Przyczyną ich zachowań było to, że chciwość przesłaniała im racjonalną analizę ekonomiczną. Jak się później okazało jej brak spowodował ogromne konsekwencje dla sytuacji gospodarczej na całym świecie. Władze poszczególnych krajów, na czele ze Stanami Zjednoczonymi Ameryki, nie mogły pozostać obojętne na wydarzenia, które przyniósł kryzys.

Dostarczył on tym samym niezwykle istotnego uzasadnienia do podejmowania przez rządy interwencji w procesy gospodarcze.

#### **4. Wnioski**

Przedstawiona powyżej analiza daje podstawy do sformułowania twierdzenia, że jednym z najistotniejszych powodów odejścia od założeń ekonomii klasycznej była ludzka chciwość. Propagowane przez ekonomistów klasycznych idee wolnego rynku, własności prywatnej oraz roli państwa jako „stróża nocnego” doznały znaczącego spadku popularności właśnie przez zachowania ludzi (właściciele przedsiębiorstw przemysłowych, inwestorów giełdowych), których motywem działalności była niepokohamowana chęć zysku i dojście w krótkim czasie do znacznego bogactwa. Głoszone przez klasyków tezy o równowadze gospodarczej i niewidzialnej ręce rynku straciły na aktualności, gdy niezadowolenie społeczne oraz rosnące bezrobocie i spadek popytu osiągnęły rozmiary, z którymi wolny rynek nie był w stanie samodzielnie sobie poradzić. Gdyby ludzie w sposób racjonalny i rozsądny podchodzili do problematyki gromadzenia pieniędzy i bogacenia się do wskazanych powyżej wydarzeń w ogóle by nie doszło. Rynek zdolny do osiągnięcia równowagi cechowałby się zaś w długoterminowej perspektywie stabilnością. Taki stan rzeczy gwarantowałby jednocześnie niezachwiany rozwój gospodarczy. Gdyby podejmowane przez ludzi działania determinowały rozsądek oraz umiejętność racjonalnego podziału dóbr i zysków osiągniętych w procesie produkcji nie zaistniałby impuls, który zmotywował przedstawicieli nauki do wypracowania takich nurtów ekonomicznych jak socjalizm oraz keynesizm. Głoszone przez ich przedstawicieli tezy ulegają bowiem dezaktualizacji w sytuacji pozostawiania gospodarki w równowadze. Koncepcje, które były przez nich przedstawiane są bowiem godne uwagi wyłącznie w sytuacjach kryzysów ekonomicznych i społecznych, które były wywoływane przez ludzką chciwość. Ich konsekwencje stały się dla rządów państw oraz nieprzychylnych ekonomii klasycznej myślicieli argumentem w dyskusji dotyczącej roli państwa w gospodarce. Wywołane w wolnorynkowych warunkach kryzysy stanowiły potwierdzenie, iż państwo powinno sprawować kontrolę nad zachodzącymi w gospodarce procesami i podejmować interwencje w tym zakresie.

Odpowiadając na postawione w tytule opracowania pytanie należy wskazać, że chciwość była jednym z czynników, które zniszczyły wolny rynek. Użycie sformułowania „zniszczyły” nie jest przypadkowe i nieuzasadnione. Przedstawione w ramach niniejszych rozważań wydarzenia odcisnęły bowiem piętno, którego oznaki są widoczne do dziś. Biorąc pod uwagę aktualnie panujące w gospodarce światowej tendencje należy wskazać, że państwa o zbliżonym do proponowanego przez klasyków modelu gospodarczym praktycznie nie istnieją. Mimo rozpadu na początku lat 90. XX w. bloku państw socjalistycznych nie możemy mówić o powrocie do wolnorynkowych korzeni. Dzieje się tak, ponieważ nawet uchodzące za kapitalistyczne gospodarki państw zachodnioeuropejskich są w znacznym stopniu ograniczane przez niezliczoną liczbę regulacji prawnych. Mnogość danin publicznych, które pobierane są od przedsiębiorców, pozwoleń na prowadzenie działalności, a także wymogów natury formalnej, które muszą spełniać podmioty gospodarcze z pewnością nie mieści się w granicach wytyczonych przez założenia ekonomii klasycznej.

Podsumowując, należy stwierdzić, że działania ludzi, którzy pojęcie maksymalizacji zysków przerodziли w chciwość i chorobliwe pożądanie dóbr materialnych niewątpliwie przyczyniły się do odejścia od założeń ekonomii klasycznej. Proces ten nastąpił do tego stopnia, że na długie lata uniemożliwił on powrót do ich realizacji w realiach gospodarczych poszczególnych państw, nie tylko w Europie, ale i na całym świecie.

#### **5. Literatura**

- Chojnicka K, Jaskólski M (2009) Słownik historii doktryn politycznych t. 4.  
Jaskólski M (red.) (2007) Słownik historii doktryn politycznych t. 3.  
Jurek K, Łynka A (2010) Historia. Przewodnik.  
Justyński J (2004) Historia doktryn polityczno-prawnych.  
Samuelson PA, Nordhaus WD (2004) Ekonomia t. II.  
Szaleniec M, Historia ekonomii w pigułce, [https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia\\_ekonomii\\_w\\_pigulce](https://www.nbportal.pl/wiedza/artykuly/historia-mysli-ekonomicznej/historia_ekonomii_w_pigulce) (dostęp 5.05.2019 r.).

## **5. Zasady kształtowania wynagrodzeń w grupie kapitałowej – wybrane problemy praktyczne**

Principles of establishing rules of remuneration in the capital group – practical problems

Mateusz Gajda

Katedra Prawa Pracy, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Łódzki

Mateusz Gajda: matgaj@gmail.com

Słowa kluczowe: grupa kapitałowa, wynagrodzenie za pracę, przejście zakładu pracy

### **Streszczenie**

Artykuł ma na celu przedstawienie wybranych problemów praktycznych związanych z zasadami kształtowania wynagrodzeń w ramach grupy kapitałowej. Grupa kapitałowa choć nie może zostać uznana za odrębnego pracodawcę w rozumieniu obowiązujących przepisów, to jednak w praktyce obrotu gospodarczego nierzadko podejmuje działania wpływające na wysokość wynagrodzeń otrzymywanych przez pracowników wykonujących pracę na rzecz poszczególnych podmiotów wchodzących w jej skład, co coraz częściej staje się podstawą roszczeń pracowniczych i licznych wątpliwości praktyków.

### **1. Uwagi wstępne**

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych problemów związanych z kształtowaniem zasad wynagradzania w grupie kapitałowej rozumianej jako zespół samodzielnych podmiotów prawnych utworzony do realizacji określonego celu gospodarczego, a zarazem wykazujący silne powiązania o charakterze kapitałowo-organizacyjnym przejawiające się m.in. w możliwości kontroli podmiotów z grupy przez jednostkę dominującą (Sikacz 2011, Kozłowska-Makós 2013). Problematyka ta może budzić szereg wątpliwości, głównie ze względu na tzw. zarządczą koncepcję pracodawcy, która została przyjęta na gruncie obowiązujących przepisów prawa pracy. Zgodnie ze wskazaną koncepcją – pracodawcą w rozumieniu kodeksu pracy jest jednostka organizacyjna posiadająca uprawnienie do kierowania pracownikami i zarządzania daną jednostką (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2008 r., sygn. II PK 28/08). Bez znaczenia w tym zakresie pozostaje posiadanie tytułu prawnego do dysponowania jednostką, w tym w szczególności bycie jej właścicielem. Koncepcja zarządcza pracodawcy wyklucza zatem możliwość uznania grupy kapitałowej za pracodawcę (Raczkowski 2016), mimo że w praktyce wiele grup kapitałowych funkcjonuje w oparciu o wspólnie ustaloną politykę kadrowo-płacową, opartą na tożsamyh zasadach zatrudnienia pracowników.

Choć przepisy prawa pracy nie regulują problematyki kształtowania warunków zatrudnienia pracowników w ramach grupy kapitałowej, która jako zgrupowanie odrębnych pracodawców nie podlega żadnym szczególnym rygorom prawnym, to obecne *status quo* może budzić wątpliwości i niejednokrotnie prowadzić do szeregu problemów praktycznych. Mając na uwadze aktualne trendy gospodarczo-ekonomiczne wydaje się, że najważniejsze problemy związane z kształtowaniem zasad wynagrodzeń w grupie kapitałowej mogą wiązać się z koniecznością wprowadzenia jednolitych zasad płacowych w obrębie danej grupy, możliwym nadużyciem konstrukcji grupy kapitałowej, czy też kwestią dostosowania warunków zatrudnienia pracowników w grupie kapitałowej w związku ze zmianami o charakterze właścicielskim w obrębie grupy, które niejednokrotnie prowadzą do tzw. przejścia zakładu pracy w rozumieniu art. 23<sup>1</sup> kodeksu pracy.

### **2. Unifikacja zasad wynagradzania pracowników w grupie kapitałowej**

Choć poszczególne podmioty wchodzące w skład grupy kapitałowej posiadają status odrębnych pracodawców w rozumieniu art. 3 kodeksu pracy i nie są zobowiązane do opracowywania

jednolitych zasad wynagradzania pracowników, to w wielu przypadkach celem ujednoczenia polityk obowiązujących w grupie podmioty są zainteresowanie unifikacją zasad płacowych. Wprowadzenie jednolitych rozwiązań w zakresie zasad wynagradzania pracowników, może jednak okazać się sporym wyzwaniem z punktu widzenia prawa pracy, które nie wprowadza procedury ujednoczenia zasad wynagradzania u odrębnych pracodawców.

W przypadku pracodawców, u których nie działają zakładowe organizacje związkowe, jedyną możliwością wydaje się dostosowanie poszczególnych wewnętrzzakładowych źródeł prawa pracy, w tym w szczególności regulaminów wynagradzania, regulaminów premiowania, a także treści indywidualnych umów o pracę do warunków zatrudnienia obowiązujących w pozostałych podmiotach z grupy. Jako niedopuszczane – z punktu widzenia wykładni funkcjonalnej obowiązujących przepisów - należy bowiem uznać uchwalenie regulaminu wynagradzania, czy też regulaminu premiowania, które swym zakresem podmiotowym objęłyby pracowników zatrudnionych przez różnych pracodawców.

Nieco odmiennie przedstawia się natomiast możliwość ujednoczenia zasad wynagradzania w grupie kapitałowej zrzeszającej pracodawców, u których działają organizacje związkowe. W takim przypadku, jednym z możliwych rozwiązań jest zawarcie ponadzakładowego układu zbiorowego pracy, który będzie obowiązywał we wszystkich zakładach pracy wchodzących w skład grupy kapitałowej. Rozwiązanie to, choć niewątpliwie wydaje się najbardziej pożądanym ze strony interesów grupy kapitałowej, to jednak może okazać się trudne do wdrożenia ze względu na konieczność sprostania licznym wymogom formalnym związanym z zawarciem ponadzakładowego układu, który to powinien zostać zawarty przez ponadzakładową organizację związkową oraz organizację pracodawców (art. 241<sup>14</sup> kodeksu pracy). Liczne wymogi formalne w praktyce wykluczają zatem możliwość zawarcia ponadzakładowego układu zbiorowego przez pracodawców, którzy nie przystąpili do organizacji pracodawców, która zgodnie z przepisami ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców może zostać założona na podstawie uchwały podjętej na zgromadzeniu co najmniej 10 pracodawców oraz przez stronę związkową, która nie może zostać uznana za ogólnokrajowy związek zawodowy, federację lub konfederację związków zawodowych.

Rozwiązaniem alternatywnym może okazać się zawarcie układu zbiorowego pracy w jednym z zakładów pracy, a następnie zawarcie porozumień o stosowaniu w całości lub części układu zbiorowego pomiędzy związkami zawodowymi funkcjonującymi w pozostałych zakładach pracy, a pracodawcami należącymi do grupy kapitałowej w trybie art. 241<sup>10</sup> kodeksu pracy. Jedną z głównych zalet wskazanego rozwiązania wydaje się możliwość ograniczenia zakresu stosowania obcego układu zbiorowego wyłącznie do określonych jego części, co w praktyce pozwala na zdywersyfikowanie zasad obowiązujących u poszczególnych pracodawców w grupie z uwagi na charakter prowadzonej przez nich działalności. Tytułem przykładu za możliwą należy uznać sytuację, w której to partnerzy społeczni zdecydują się na stosowanie obcego układu zbiorowego wyłącznie w części odnoszącej się do zasad ustalania wynagrodzeń personelu administracyjnego i nie przyjmą kryteriów ustalania wynagrodzeń innych wyspecjalizowanych pracowników w związku z brakiem zatrudnienia tego rodzaju personelu w danym podmiocie.

Mając na uwadze praktykę funkcjonowania grup kapitałowych, problemem praktycznym może okazać się jednak wprowadzanie zmian w zakresie zasad wynagrodzeń u pracodawców, którzy są objęci obcym układem zbiorowym pracy. Wprowadzenie i zarejestrowanie zmian do obcego układu zbiorowego nie stanowi bowiem automatycznej podstawy do stosowania owych zmian u pracodawców, którzy podpisali porozumienie o stosowaniu układu zbiorowego i dlatego celem wprowadzenia zmian należy zawrzeć dodatkowe porozumienia zmieniające (Rączka 2007). Powyższą uwagę należy zastosować odpowiednio w przypadku wypowiedzenia obcego układu zbiorowego, które nie skutkuje automatycznym wypowiedzeniem stosowania jego warunków u pracodawców, którzy zapożyczają całość lub część jego zasad, co w związku z funkcjonowaniem u poszczególnych pracodawców odrębnych organizacji związkowych może spowodować brak możliwości wprowadzania zmian płacowych w tym samym czasie w związku z koniecznością przeprowadzania odrębnych rokowań na poziomie wewnątrzzakładowym.

### 3. Grupa kapitałowa a zasada równego traktowania w zatrudnieniu

Warunki wynagradzania w danej grupie kapitałowej nie muszą opierać się na takich samych zasadach dla wszystkich pracowników zatrudnionych przez pracodawców należących do grupy. Zasada równego traktowania w zatrudnieniu, w tym w szczególności obowiązek równego traktowania pracowników w zakresie wynagradzania ma zastosowanie wyłącznie w obrębie danego zakładu pracy. W praktyce oznacza to, że pracownicy nie są co do zasady uprawnieni do porównywania swojej sytuacji względem pracowników zatrudnionych u innych pracodawców z grupy kapitałowej, nawet jeżeli wykonują oni podobne obowiązki. Nie sposób bowiem oczekiwać, aby odrębni pracodawcy wchodzący w skład tej samej grupy kapitałowej wypłacali pracownikom wynagrodzenie sytuacji ekonomiczno-gospodarczej danej jednostki organizacyjnej. W ocenie Sądu Najwyższego nie jest możliwe porównywanie sytuacji u pracodawców „obejmujących swoją działalnością różne obszary i kręgi odbiorców, posiadających zróżnicowaną specyfikę, natężenie pracy, zasoby kadrowe, metody zarządzania, kondycję finansową oraz samodzielność w kształtowaniu uprawnień pracowniczych, w tym prowadzeniu rokowań z działającymi u nich organizacjami związkowymi” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 listopada 2013 r., sygn. III PK 20/13).

Praktyka obrotu gospodarczego w ostatnich latach dostarczyła jednak wielu przypadków spraw, w których to sądy dopuszczały możliwość porównywania sytuacji pracowników zatrudnionych przez odrębnych pracodawców w ramach tej samej grupy kapitałowej, w przypadku gdy w ramach grupy doszło do tworzenia spółek zależnych wyłącznie celem obniżenia kosztów zatrudnienia, co w ocenie sądów stanowiło tzw. przebicie zasłony korporacyjnej (ang. *piercing the corporate veil*). Tytułem przykładu, w jednym z orzeczeń Sąd Najwyższy orzekł, że w przypadku nadużycia przez spółkę dominującą konstrukcji osobowości prawnej, ocena naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 11<sup>2</sup> i art. 18 § 3 kodeksu pracy) może nastąpić przez porównanie sytuacji pracownika spółki zależnej będącej pracodawcą (art. 3 kodeksu pracy) z sytuacją pracowników spółki dominującej (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2014 r., sygn. III PK 136/13). Zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego konstrukcja prawna „przebicia zasłony korporacyjnej” sprowadza się do ustalenia, że rzeczywisty „właściciel” zakładu pracy doprowadza swoim działaniem (przekształcając odpowiednio struktury organizacyjne) do formalnego związania pracownika stosunkiem umownym z podmiotem od siebie uzależnionym i pozbawionym uprawnień „właścicielskich”, co może prowadzić do obejścia prawa i uniknięcia zobowiązań wobec pracowników” (postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 27 listopada 2018 r., sygn. I PK 248/17). Na marginesie należy zauważyć, że rozważania dotyczące możliwości przebicia zasłony korporacyjnej znajdują zastosowanie nie tylko w przypadku tworzenia w ramach grupy kapitałowej spółek zależnych, ale także w przypadku rozbudowania struktury organizacyjnej grupy poprzez założenie dodatkowych oddziałów, czy też organizacyjne wyodrębnienie zakładów pracy, które mogą posiadać status odrębnego pracodawcy na gruncie obowiązujących przepisów (Wąż 2007). Dodatkowo, warto zaznaczyć, że koncepcja przebicia zasłony korporacyjnej może znaleźć odzwierciedlenie nie tylko w przypadku dyskryminacji płacowej, ale także w przypadku innych nadużyć, które pośrednio mogą wyrzucić wpływ na wysokość wynagrodzenia otrzymywanego przez pracowników. Tytułem przykładu, w wyroku z dnia 17 marca 2015 r. Sąd Najwyższy doszedł do przekonania, że do nadużycia osobowości prawnej może dojść także w przypadku „podstępu, zastosowanego przez spółkę z grupy, która zawiera z osobą trzecią dwie różne umowy po to, aby uniknąć odpowiedzialności finansowej członków zarządu spółek lub konsekwencji podatkowych. konieczności płacenia za godziny nadliczbowe i odpowiedzialności za przekroczenia kodeksowych limitów dotyczących tych godzin” (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 marca 2015 r., sygn. I PK 179/14). Aprobując przywołaną linię orzeczniczą należy zauważyć, że nie powinno być możliwe dokonywanie przekształceń o charakterze podmiotowym celem ograniczenia ochrony pracowników, tudzież pozbawienia ich dodatkowego wynagrodzenia, a wszelkie praktyki w tym zakresie powinny być uznawane za naruszające obowiązujące regulacje. W związku z tym w niektórych sytuacjach, pracownik powinien mieć możliwość oceny swojej sytuacji pracowniczej nie tylko z poziomu danego zakładu pracy, ale także grupy kapitałowej jako całości (Czarnecki 2014).

#### **4. Wewnątrzgrupowe transfery zakładów pracy a warunki wynagradzania**

Obserwacja aktualnych trendów ekonomiczno-gospodarczych prowadzi do wniosku, że coraz częściej w ramach grupy kapitałowej dochodzi do licznych przekształceń o charakterze właścicielskim, które stają się podstawą przejęcia pracowników w trybie art. 23<sup>1</sup> kodeksu pracy. Przykładami takich przekształceń jest między innymi dzielenie zadań pomiędzy poszczególne spółki w grupie kapitałowej prowadzące do tworzenia podmiotów zajmujących się ściśle określonymi funkcjami, przykładowo usługami w zakresie księgowości, czy też obsługą informatyczną spółek z grupy kapitałowej. Choć przejście zakładu pracy wymaga podjęcia szeregu działań o charakterze formalno-technicznym, zarówno przez nowego, jak i dotychczasowego pracodawcę, to zadaniem które może okazać się szczególnym wyzwaniem jest obowiązek stosowania dotychczasowych warunków zatrudnienia wobec przejętych pracowników. W praktyce owe warunki mogą wynikać nie tylko z wewnątrzzakładowych źródeł prawa pracy takich jak układ zbiorowy, regulamin pracy, regulamin wynagradzania, ale także z treści umów o pracę zawartych z poprzednim pracodawcą.

Nie powinien budzić wątpliwości fakt, że po przejściu zakładu pracy nowy pracodawca jest uprawniony do zmodyfikowania warunków zatrudnienia na korzyść pracowników. Jeśli chodzi o zmianę warunków na niekorzyść przejętych pracowników to przepisy prawa pracy wprowadzają liczne ograniczenia w tym zakresie. Choć *prima facie* mogłoby się wydawać, że nowy pracodawca – chcąc zmienić na niekorzyść – warunki płacowe obowiązujące po przejściu zakładu pracy jest zobowiązany do zastosowania się do takich samych zasad (bez względu na źródło konkretnych uprawnień płacowych), to jednak polski ustawodawca różnicuje w tym zakresie zasady dokonywania zmian. Jeśli chodzi o uprawnienia płacowe wynikające z układów zbiorowych pracy to zgodnie z art. 241<sup>8</sup> § 1 kodeksu pracy nowy pracodawca jest zobowiązany do stosowania w okresie jednego roku od dnia przejścia zakładu pracy lub jego części postanowień zakładowego układu zbiorowego, którym byli objęci pracownicy przed transferem. Warunki wynikające z układu zbiorowego pracy stają się bowiem treścią stosunków pracy przejętych pracowników, która powinna być respektowana przez nowego pracodawcę. Związanie nowego pracodawcy warunkami zatrudnienia wynikającymi z układu zbiorowego obowiązującego u dotychczasowego pracodawcy nie ma charakteru bezwzględnie – nowy pracodawca może dokonać zmiany warunków zatrudniania pracowników po upływie roku od daty przejścia zakładu pracy lub jego części. W przypadku braku wypowiedzenia takich warunków pozostają one elementem treści stosunku pracy i przejętym pracownikom przysługują dotychczasowe uprawnienia płacowe.

Jeśli chodzi o pozostałe źródła uprawnień płacowych pracowników, to choć nie zostały one wskazane wprost w art. 241<sup>8</sup> § 1 kodeksu pracy to jednak mając na uwadze zasadę kontynuacji stosunku pracy na dotychczasowych warunkach po przejściu zakładu pracy lub jego części, należy przyjąć, że stają się one treścią indywidualnych stosunków pracy i mogą one zostać zmienione w drodze wypowiedzenia zmieniającego lub porozumienia zmieniającego. Co istotne w przypadku uprawnień płacowych wynikających z innych źródeł prawa pracy, nie ma zastosowania obowiązek rocznego stosowania owych źródeł w indywidualnym stosunku pracy i podlegają one zmianie na zasadach ogólnych (Pisarczyk 2013). Nowy pracodawca może zatem zmienić owe warunki bądź to w drodze wypowiedzenia zmieniającego bądź to w drodze zawarcia porozumienia o zmianie warunków tuż po transferze zakładu pracy lub jego części. W tym miejscu należy jednak zauważyć, że przejęcie pracowników w trybie art. 23<sup>1</sup> kodeksu pracy nie stanowi wystarczającej przyczyny uzasadniającej wypowiedzenie zmieniające (art. 23<sup>1</sup> § 6 kodeksu pracy), dlatego wszelkie zmiany powinny zostać uzasadnione w oparciu o inne kryteria.

Problematiczna dla pracowników może okazać się natomiast sytuacja, w której zostaną oni przejęci przez pracodawcę z grupy, który zatrudniał już wcześniej pracowników wykonujących taką samą pracę. W tym przypadku nie można wykluczyć pojawienia się zarzutów dyskryminacyjnych w związku ze stosowaniem różnych zasad wynagradzania pracowników zajmujących zbliżone stanowiska i wykonujących podobną pracę. W takich przypadkach nie powinno jednak budzić wątpliwości, że dyskryminowaniem nie jest różnicowanie sytuacji prawnej pracownika ze względu na obiektywne uzasadnione kryterium, jakim jest niewątpliwie prawny obowiązek stosowania wobec pracowników korzystniejszych warunków zatrudnienia. W orzecznictwie Sądu Najwyższego

podkreśla się, że za dyskryminację można uznać nieusprawiedliwione obiektywnymi powodami gorsze traktowanie pracownika ze względu na niezwiązane z wykonywaną pracą cechy lub właściwości dotyczące go osobiście i istotne ze społecznego punktu widzenia (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 października 2012 r., sygn. II PK 82/12). W konsekwencji, nie można uznać, że zmiana pracodawcy w trybie art. 23<sup>1</sup> kodeksu pracy stanowi samodzielne kryterium dyskryminacji pracowników (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2015 r., sygn. II PK 36/15) - w tego typu sprawach pracownicy powinni powoływać się na inne kryteria stanowiące podstawę ich potencjalnej dyskryminacji.

## **5. Zakończenie**

Na zakończenie warto zaznaczyć, że praktyka obrotu gospodarczego dostarcza wielu przykładów sytuacji, w których to brak odpowiednich regulacji ustawowych w zakresie zasad kształtowania wynagrodzeń w grupie kapitałowej staje się przyczyną licznych wątpliwości pracodawców. Mając na uwadze współczesny kierunek rozwoju gospodarczego, który coraz częściej opiera się na funkcjonowaniu grup kapitałowych wydaje się, że w przyszłości polski ustawodawca powinien rozważyć możliwość rozszerzenia regulacji ustawowej o wprowadzenie wyraźnego zakazu nadużywania konstrukcji grupy kapitałowej celem dyskryminacji pracowników, a także wprowadzenie możliwości uchwalania wewnątrzzakładowych źródeł prawa pracy, które będą miały zastosowanie do więcej niż jednego pracodawcy w rozumieniu art. 3 kodeksu pracy, co niewątpliwie stanowiłoby odpowiedź na potrzeby pracodawców w tym zakresie.

## **6. Bibliografia**

Akty prawne:

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (tekst jedn. : Dz.U. z 2018 r. poz. 917 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o organizacjach pracodawców (tekst jedn. Dz.U. z 2015 r. poz. 2029 z późn. zm.).

Literatura:

Czarnecki P (2014) Odpowiedzialność pracodawcy a rozwój struktur holdingowych: s. 173 i nast.

Kozłowska-Makós D (2013) Charakterystyka modeli współdziałania podmiotów gospodarczych w ramach złożonych struktur kapitałowych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z. 64: str. 170.

Pisarczyk Ł (2013) Przejście zakładu pracy na innego pracodawcę: s. 178.

Raczkowski M (2016) Grupa spółek (holding) jako pracodawca, Praca i Zabezpieczenie Społeczne nr 7: s. 9 i nast.

Rączka K (2007) Komentarz do art. 241<sup>10</sup> Kodeksu pracy, [w:] Gersdorf M, Rączka K, Skoczyński J, Kodeks pracy Komentarz, pod. red. Z. Salwy: s. 816.

Sikacz H (2011) Ocena sytuacji finansowej operacyjnych grup kapitałowych: s. 19.

Świątkowski A (2006) Komentarz do art. 241<sup>14</sup> Kodeksu pracy, [w:] Świątkowski A (red.) Kodeks pracy. Komentarz: s. 1020-1021.

Wąż P (2007) Koncepcja pracodawcy rzeczywistego w świetle art. 3 KP, Monitor Prawa Pracy nr 3: s. 120 i nast.

Orzecznictwo sądowe:

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2008 r., sygn. II PK 28/08, Legalis numer: 169212.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 2 października 2012 r., sygn. II PK 82/12, OSNAPiUS 2013 nr 17-18, poz. 202, str. 730.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 15 listopada 2013 r., sygn. III PK 20/13, OSNAPiUS 2014 nr 10, poz. 143, str. 512.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 18 września 2014 r., sygn. III PK 136/13, OSNAPiUS 2016 nr 2, poz. 17, str. 149.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17 marca 2015 r., sygn. I PK 179/14, Legalis numer: 1213081.

Wyrok Sądu Najwyższego z dnia 4 listopada 2015 r., sygn. II PK 36/15, MoPr 2016 nr 2, str. 90.

Postanowienie Sądu Najwyższego z dnia 27 listopada 2018 r., sygn. I PK 248/17, Legalis numer: 1851041.



## **6. Wybory seniorów na rynku konsumpcyjnym**

Seniors' choices on the consumer market

Michał Gałaszewski

Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Historyczno-Socjologiczny

Opiekun naukowy: dr hab. Jan Poleszczuk, prof. UwB

Jan Poleszczuk : jan.poleszczuk@gmail.com

Słowa kluczowe: seniorzy, konsumpcja, rynek

### **Streszczenie**

Starzenie się jest to procesem złożonym z kilku etapów. Zwykle rozpoczyna się od starzenia społecznego, a kończy się na starzeniu fizycznym. Seniorzy są to osoby, które z biegiem czasu uzależniają się od innych ludzi. Potrzebują oni wsparcia oraz pomocy, aby funkcjonować. Aby utrzymać jak najdłuższą formę należy się zdrowo odżywiać. Nie od dziś wiadomo, że dobrym źródłem witamin i minerałów są owoce i warzywa. Kosmunkami tych produktów są również osoby starsze. Charakter ilościowy badań zawarty w artykole pozwoli stwierdzić, gdzie osoby starsze nabywają te naturalne produkty.

### **1. Wstęp**

Są oni często samotni. Ich już dorosłe dzieci założyły swoje rodziny (często daleko od rodzinnych domów) i nie posiadają czasu, aby zająć się rodzicami. Z racji wieku są podatni na choroby i urazy. Są coraz słabsi, mają mniej wigoru. Osoby w podeszłym wieku często popadają w poczucie nieprzydatności. Sądzą, że nie nadają się do społeczeństwa (Chabior i in. 2014).

Większość krajów rozwiniętych charakteryzuje się coraz większym odsetkiem ludzi starszych. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest niski współczynnik dzietności, który związany jest z modelem rodziny 2+1. Zauważalny jest także wzrost liczba emigrantów głównie z Ukrainy i Białorusi, a to skutkuje masową emigracją z Polski. Duże znaczenie ma także poprawa służby zdrowia, dzięki której współczynnik umieralności jest dużo niższy niż jeszcze kilka lat temu. Ustalając granicę między człowiekiem dojrzałym a starszym, można się kierować aspektami ekonomicznymi - zakończenie pracy i przejście na emeryturę, kulturowymi - obyczaje, tradycje, społecznymi - stanie się babcią lub dziadkiem, zdrowotnymi - pogorszenie się zdrowia, utrata sprawności fizycznej (Śniadek 2007).

### **2. Osoby starsze jako element rynku konsumpcyjnego**

Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) przyjęła granicę wieku starczego. Jest to 60 rok życia człowieka. Wyróżnia w nim trzy etapy (WHO 2018):

- A. od 60 - 75 r. ż. - wiek podeszły (tzw. wczesna starość)
- B. od 75 - 90 r. ż. - wiek starczy (tzw. późna starość)
- C. 90 r. ż. i powyżej - wiek sędziwy (tzw. długowieczność).

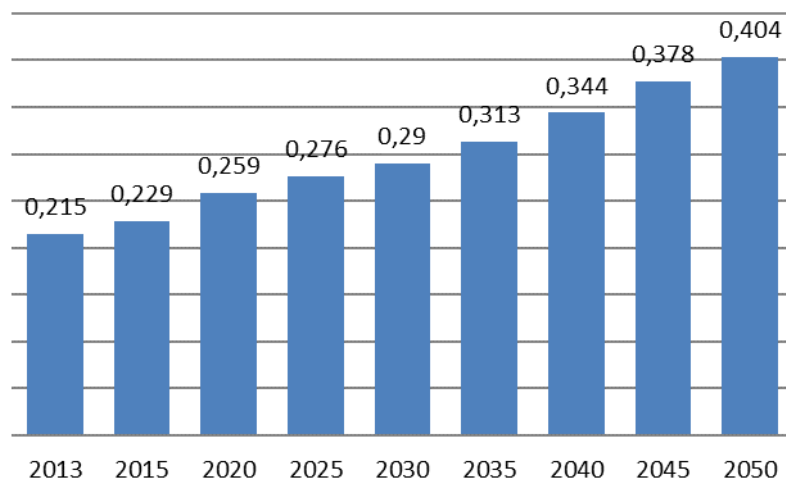
W Polsce widoczne jest wydłużenie się długości życia człowieka. W 2014 r. liczba ludności Polski wynosiła 38,5 mln, w tym ponad 8,5 mln stanowiły osoby w wieku 60 lat i więcej, czyli ponad 22%. Wśród populacji w starszym wieku większość stanowią kobiety (59%), na 100 mężczyzn przypada ich 143 - dla całej ludności Polski wskaźnik feminizacji wynosił 107 (GUS 2016).

Na wydłużenie długości życia wpływa ogólna poprawą zdrowia ludzi, lepsze odżywianiem, przestrzeganie diety i zwiększona aktywność życiowa człowieka (moda na sport). Ludzie spędzają czas na świeżym powietrzu, aktywnie wypoczywają jeżdżąc rowerem bądź spacerując (Śnihur 2011).

Prognozy wskazują wzrost liczby ludności w wieku 60+ (Rys 1). Liczebność tej zbiorowości zwiększy się w skali kraju o 5,4 mln w 2050 r., ale znaczący wzrost liczby osób starszych wystąpi już w pierwszych latach prognozy, ponieważ populację ludzi starszych będą zasilali bardzo liczne roczniki wyżu urodzeń z lat 50 i 60-tych ubiegłego wieku (GUS 2014).

Definicje starzenia się odnoszą się do trzech głównych płaszczyzn życia człowieka biologicznej, psychicznej i społecznej (Zalega 2015).

Pionierem nauki, która zajmowała się przebiegiem starzenia się był filozof brytyjski - Francis Bacon. Uważał on, że „poprzez systematyczne badanie procesów starzenia się można będzie wykryć przyczyny starości”. Sądził, iż higiena człowieka wpływa na starzenie się społeczeństwa. Inni także uważali, że ten problem jest przyczyną procesu starzenia się. Ciało człowieka zbudowane jest z wielu komórek. Z wiekiem przestają one funkcjonować. Senior ma kłopoty ze wzrokiem oraz słuchem. Trudność sprawia mu rozpoznawanie zapachów. Pojawiają się choroby serca, problemy z koncentracją. Zmiany spowodowane z punktu widzenia perspektywy biologicznej pokazują jak ważna jest biologiczna sfera człowieka (Zalega 2015).



Rys 1. Udział ludzi w wieku 60+ w ogólnej liczbie ludności (%).

Proces starzenia się jest zależny w dużej mierze od stanu emocjonalnego i duchowego danego człowieka. W płaszczyźnie psychologicznej należy zwrócić uwagę na pracę mózgu starszej osoby. Kontakt ze światem zewnętrznym (poza ogniskiem domowym) staje się utrudniony. Praca umysłu nie jest na tyle wydajna, jak była w czasach młodości. Senior często dośkwiera samotność. Czuje się pominięty lub odrzucony przez społeczeństwo. Człowiek starszy nie nadąża za zmianami w mózgu. Skutkuje to wycofaniem, przygnębieniem czy też zrezygnowaniem danego człowieka (Zalega 2015).

W procesie starzenia, w perspektywie społecznej, dużą rolę odgrywa otoczenie. Na życie seniora ma wpływ jego osoba, ale również bliscy, rodzina czy otaczający go ludzie. Jean Vaniera zauważył dwa odmienne sposoby procesu starzenia. Pierwszy pokazuje ludzi powracających do przeszłości. Myślą o tym co przeżyli. Zamykają się w świecie pesymistycznej myśli. Krytycznie podchodzą do życia i wspomnień. Drugi to ludzie, którzy znają swoje wady. Wiedzą o swoich ograniczeniach, ale patrzą na świat z przymrużeniem oka. Szukają pozytywów i starają się żyć chwilą i nie przejmować się niepowodzeniami oraz wiekiem (Łacheta 2014).

Z tego powodu można wyodrębnić bazowe podejścia do określenia starości (Zalega 2015):

- A. wiek biologiczny (określony przez ogólny stan zdrowia),
- B. wiek socjalny (ustalony ogólnie na podstawie aktów prawnych, związany z otrzymywanymi świadczeniami),
- C. wiek demograficzny (określony przez liczbę przeżytych lat).

Seniorzy różnią się od siebie. Bardzo trudno jest zdefiniować każdego człowieka. Nie różnią się jedynie wiekiem, ale także stylem życia, aktywnością, zainteresowaniami, preferencjami konsumenckimi. W tabeli 1 umieszczone zostały różne podejścia do definiowania pojęcia i wybrane kryteria segmentacji osób starszych przez wybranych badaczy.

W tabeli można zauważyć, że twórcy próbując zdefiniować seniorów, brali pod uwagę takie kryteria jak m.in. wiek, sytuację finansową, poziom aktywności, wyznawane wartości czy

zainteresowanie kulturą. W zależności od autora seniorzy zostali podzieleni na segmenty. Najwięcej, ponieważ aż 8 wyodrębnił Senior Strategic Network.

**Tab. 1.** Segmentacja osób starszych (Kaniewska-Sęba 2016).

AUTOR	LICZBA SEGMENTÓW	NAZWY SEGMENTÓW	KRYTERIA SEGMENTACJI
A.Kusińska	4 segmenty	Wolnościowi, bierni, prestiżowi, aktywni	ambicje materialne, zaciekawienie światem zewnętrznym, zainteresowanie kulturą, status materialny, status osobista, samodzielność w kontaktach z rynkiem
Senior Strategic Network	8 segmentów	Entuzjaści, liderzy, oryginalni, zaniepokojeni, rozważni, aktywni, surowi, towarzyscy	wyznawane wartości
B. Sztur-Jaworska	6 segmentów	Pokolenia: marcowo-grudniowe, odwiły, ZMP, okupacyjne, II Rzeczypospolitej, wielkiego kryzysu	wiek
J.P. Treguer	4 segmenty	Panowie sytuacji, wyzwoleni, spokojni, najstarsi	wiek
Age Wave	4 segmentacji	Poszukiwacze bez wieku, wygodnie zadowoleni, żyjący z dnia na dzień, chorzy i zmęczeni	Sytuacja finansowa, poziom aktywności

We współczesnym świecie krąży wiele stereotypów na temat seniorów. Marketingowcy sądzili, że ludzie w wieku 60+ są schorowani, biedni, nie dysponują dużą ilością gotówki. Nie zwracają uwagi na to, zakupów dokonują w sklepie osiedlowym, czy hipermarkecie. W takim razie segment seniorów przedstawiony był jako nieatrakcyjny. Sądzono, iż nie warto unowocześniać czy rozszerzać produkcji z myślą o ludziach starszych. Marketingowcy pomylili się. Ten segment rynku nie jest homogeniczny, a te przemyślenia są tylko stereotypami. Seniorzy są to ludzie, którzy dzięki wysokim emeryturom mają możliwość szukania dóbr, które nie tylko zapewnią im przetrwanie, ale także ich uszczęśliwią. Kilkadziesiąt lat temu jedzenie czy picie miało tylko jedno zastosowanie – zaspokojenie głodu i pragnienia. W dzisiejszych czasach ludzie mogą kupić np. czekoladę, lody czy nawet kawałek ciasta do kawy z innej przyczyny. Chcą zaznać trochę radości, poprawić sobie nastrój a także samopoczucie. W sklepach nie ma już tylko produktów pierwszej potrzeby. Szukają coraz to nowszych dóbr (Grzybowska-Brzezińska i Szymt 2011).

Spowodowane to jest wpływem trzech tendencji (Schneider 2000):

- A. Występuje dywersyfikacja asortymentu i oferty usług ze względu na grupy docelowe. Skutkiem jest pojawieniem się na rynku produktów, pozwalających budować własną tożsamość.
- B. Występuje masowe rozprzestrzenienie się tanich substytutów markowych produktów o orównywalnej wartości użytkowej, np. sprzedać nadwyżki produkcji markowych produktów pod inną, tanią marką lub podobieństwa wartości symbolicznej, np. imitacja ekskluzywnych marek.
- C. Ma miejsce dynamizacja mody i wyposażenie dóbr konsumpcyjnych w znaczenia symboliczne i emocje, które wywołuje zjawisko zwiększania się różnorodności produktów przy takiej samej wartości użytkowej i szybszą wymianę produktów starych na nowe.

W literaturze pojawiły się różne mity dotyczące seniorów. W tabeli 2 zostały ukazany mity oraz odpowiadające im fakty na temat osób starszych. W ten sposób, można zauważyć jak ludzie „szufladkują” starsze pokolenie.

W społeczeństwie można zauważyć kilka grup seniorów konsumentów. Jedni dysponujący wysokim dochodem, którzy większą uwagę zwracają na jakość dóbr. Nie patrzą już tylko na cenę. Mogą pozwolić sobie na droższe produkty dzięki emeryturze. Szukają satysfakcjonujących ich produktów, z których będą zadowoleni. Druga grupa to tak zwani seniorzy oszczędnościowcy, którzy

bardzo skrupulatnie przemyśla każdą wydaną złotówkę. Bardzo często oglądają reklamy i szukają jak największych promocji w różnych sklepach. Tacy ludzie mają dużo czasu, więc przeznaczają go na przemyślenia, gdzie kupić, ile oraz w jakiej cenie. Szukają tańszych alternatyw oraz zamienników znanych, cenionych marek. Nie zawsze idzie to z jakością, ale dla nich liczy się każda złotówka. Mają mniejszy budżet i muszą sobie poradzić z tym co posiadają. Producenci dóbr i usług w różny sposób ujmują wiek seniorów. W takim razie rynek tzw. siwych włosów nie jest jednorodny (Byłok 2012).

W czasach antycznych nie warto jest szukać początków konsumpcji. Znani filozofowie, np. Arystoteles czy Platon nie bazowali na tym temacie w swoich pismach. Zdarzało się, że wspominali o użytkowaniu mieszkania, zaspokajaniu potrzeb czy kupnie ubrania (Włodarczyk-Śpiewak 2011). Jedyną osobą, która bardziej wgłębiła się w tą tematykę był Arystoteles. Starał się wytłumaczyć jak powinno prowadzić się gospodarstwo domowe i stworzył zasady, które opisał w swoim dziele. Jednak skupił się bardziej na teorii wymiany oraz na nauce o pieniądzu ujętej w wielkiej filozofii (Stankiewicz 2000).

W średniowieczu również ciężko jest się dopatrywać wzmianek o konsumpcji. O procesie zakupowym, cenach oraz sprzedaży można przeczytać jedynie w rozprawach św. Tomasza z Akwinu (Galbraith 1992).

Genezę ekonomii jako samodzielnej nauki wyznacza XVII wiek. Ta dyscyplina naukowa zajmowała się przeważnie handlem i produkcją. Zagadnienie konsumowania dóbr stało się ważnym elementem dopiero w późniejszym czasie. Wynikało to z tego, że ludzie w minionych latach zaspokajali podstawowe potrzeby dotyczące pożywienia, odzieży czy też warunków mieszkaniowych. Potrzeby wyższego rzędu były w zasięgu uwagi jedynie wyższych warstw społecznych. Arystokracja nie była liczną grupą społeczną. To oznacza, że ówczesni ludzie należeli do biedniejszej części ludności, co nie sprzyjało postępowi gospodarczemu. Rozwój konsumpcji nie był możliwy z prostych przyczyn. Technika i organizacja procesów gospodarczych nie ulegały poprawie, z czego wynikała niewystarczająca produkcja. Hipotetyczny wzrost popytu konsumpcyjnego przy niedostatecznej podaży dobra spowodowałby zwiększenie cen. Skutkiem byłoby pogorszenie zaspokajania potrzeb przez uboższą część społeczeństwa (Bywalec 2007).

Dopiero okres rewolucji przemysłowej wywołał rozwój konsumpcji. W momencie kiedy produkcja została zmechanizowana, na rynku pojawiło się więcej produktów w niższych cenach. Składowe te spowodowały większe zainteresowanie zagadnieniem konsumpcji i wywołały coraz większy jej rozwój (Bywalec 2007).

W XVIII w poznano konsumpcję w ujęciu ekonomii klasycznej. Współtwórca i główny przedstawiciel ekonomii klasycznej Adam Smith, że zachowania człowieka zależą pewnych rodzajów jego cech osobowościowych, czyli od tego czy jest próżny, leniwy i chciwy oraz czy jest skłonny podzielić pracę. Taka istota dąży jedynie do jak najszybszego zaspokojenia swoich potrzeb, ale w taki sposób, żeby minimalizować nakłady swojej pracy. Egoizm człowieka prowadzi do tego, że dobro innych nie jest ważne. Liczy się wyłącznie zysk i samozadowolenia z siebie i swoich korzyści. W ten sposób powstał handel wymienny. Człowiek chcąc się wzbogacić wymienia jedną rzecz na drugą. Smith, uważany za ojca ekonomii twierdził, że dostatek zależy od wielkości nakładów pracy. Sądził, że główną determinantą jej efektywności jest specjalizacja pracy, czyli podział. Kolejnym znanym klasycznym ekonomistą był David Ricardo. W swoich dziełach pisał, że człowiek zapatruje się jedynie na takie produkty, które są mu potrzebne, przydatne oraz poprawią jego sytuację życiową. Wytłumaczył również od czego zależy wartość towarów, jak wyznacza się ceny oraz determinanty płacy (Bywalec 2007).

Początek XX-ego wieku był dużym przełomem w produkowaniu i konsumowaniu dóbr luksusowych. Wzrosły dochody, a zatem także oczekiwania kupujących. W ten sposób mogli pozwolić sobie na coś więcej niż tylko kupno dóbr pierwszego rzędu, czyli takich bez których nie mogą żyć. Pojawiły się towary o wyższej jakości, a ludziom zależało na tym, aby się czymś wyróżnić. Zaczęli kupować na pokaz, tak aby każdy widział, że mają coś nowego, markowego, innego niż sąsiedzi czy lokalna społeczność. Wraz ze zwiększeniem asortymentu, powstawały nowe sklepy tzw. domy towarowe. Wzrasała liczba producentów. Zaczęto interesować się reklamą i marketingiem, aby w jakiś sposób wypromować swoje produkty i towary. Pod koniec XX-ego wieku konsumpcja

rozwinęła się tak bardzo, że ludzie dążyli nie tylko do zaspokojenia potrzeb, ale aby gromadzić jak największą ilość dóbr materialnych (Nowalska 2007).

Konsument tworzy możliwy, oczekiwany i faktyczny popyt. W ten sposób decyduje o tym, jak zachowują się inne podmioty rynkowe. Poprzez zachowania konsumpcyjne ukazuje swój stosunek do cen produktów, systemu podatkowego, wielkości dochodów oraz jaki wpływ mają te czynniki na jego wybory. Musi reagować na procesy gospodarcze, związane z polityką czy społeczeństwem i kulturą oraz dostosować swoje potrzeby do zmian struktury popytu (Włodarczyk-Śpiewak 2011).

Przechodząc do terminu konsumpcji, trzeba wiedzieć czym jest potrzeba ludzka. Jest to pragnienie, które trzeba zaspokoić. W ten sposób człowiek zgłasza zapotrzebowanie na dane dobro, które jest potrzebne do przeżycia lub poprawia jego sytuację życiową. Jest ona powiązana wyłącznie z tym co stworzy człowiek, z jego pracą (Włodarczyk-Śpiewak 2011).

Pojęcie konsumpcji oznacza zużywanie, spożywanie dóbr i usług w celu zaspokojenia potrzeb człowieka. Produkty mogą być użytkowane tylko raz, ale także wielokrotnie. Satysfakcja ze spożycia dóbr jest rozumiana w trzech aspektach. Akt społeczny jest to pojmowanie mikroekonomiczne i oznacza tylko bezpośrednie użytkowanie dobra. Akt jest krótkotrwały, czyli po upływie pewnego czasu potrzeba zaspokojenia powróci i po raz kolejny trzeba się z tym uporać. Proces społeczny jest bardziej złożony – mezoekonomiczne podejście. Polega na przybliżeniu i zrozumieniu potrzeby, znalezieniu środków finansowych oraz jej zużyciu. Proces konsumpcji jest złożony z kilku aktów i dotyczy zbiorowości ludzi. Trzecim, ostatnim ujęciem jest faza reprodukcji społecznej – makroekonomiczne, szerokie podejście. Obejmuje ona ogólne warunki sfery konsumpcji, czyli życia społecznego. Jest finałem całego procesu gospodarowania (Włodarczyk-Śpiewak 2011).

Inną wizję pojęcia „konsumpcja” przedstawił Thorstein Veblen. Koncepcja amerykańskiego ekonomisty, pochodzenia norweskiego pokazuje, że przesłanką do nabywania dóbr nie jest zaspokojenie potrzeb w celu przeżycia, lecz po to, aby pokazać ludziom, pochwalić się ich posiadaniem. W ten sposób człowiek ukazuje swoją przewagę nad resztą społeczeństwa i demonstruje materialną dominację (Zalega 2012). Konsument jest osobą fizyczną, która konsumuje kupione dobra. Dokonuje on wyborów, nie zawsze są one racjonalne. Często jest tak, że nie ma on wszystkich dostępnych możliwości, więc wybiera pierwszą, która go w pewien sposób zadowoli. Nie zawsze jest to całkowite zaspokojenie potrzeby. Współcześnie można zauważyć wiele teorii podejmujących tematykę konsumpcji. Każdy autor spogląda na nią z innej perspektywy i skupia się na czymś innym. Jednym z podstawowych podziałów są teorie mikroekonomiczne oraz makroekonomiczne konsumpcji. Pierwsze skupiają się na poszczególnych jednostkach, gospodarstwach domowych, na ich wyborach, zadowoleniu z konsumpcji oraz ich sytuacji. Natomiast makroekonomiczne teorie konsumpcji obejmują wydatki konsumpcyjne oraz czynniki, które na nie oddziałują. Badają one to co się dzieje w zbiorowościach (Milczarek, 2016). Istnieje wiele koncepcji podejmowania tematyki mikroekonomicznych teorii konsumpcji. Tomasz Zalega w swojej pracy odnosi się do (Zalega, 2012): teorii użyteczności kardynalnej, teorii użyteczności ordynarnej (porządkowej), nadwyżki konsumenta Alfreda Marshalla i Julesa Dupuita, teorii ujawnionych preferencji Paula Anthony’ego Samuelsona, teorii adekwatności konsumpcji Kelvina Johna Lancastera, teorii konsumpcji w ujęciu T. B. Veblena, teorii konsumpcji Gary’ego Stanleya Beckera, teorii homo satisfaciendus Herberta Alexandra Simona, koncepcji racjonalności Harveya Leibensteina.

### **3. Materiał, metody i wyniki**

W badaniu udział brało 17 mężczyzn oraz 93 kobiety. Zgodnie z etapami wyróżnionymi przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) widać, że najlicniejszą grupę 77,27% stanowili seniorzy w wieku od 60 - 75 lat, 22,73% pozostali czyli osoby w wieku od 75 – 90 lat.

Pod względem stanu cywilnego można zauważyć, że 46,36% respondentów stanowiły wdowy i wdowcy, 41,82% osoby w związku małżeńskim, 5,45% seniorzy rozwiedzeni, 4,55% kawalerowie/panny oraz pozostali, którzy zaznaczyli odpowiedź inny i nie napisali jaki stan cywilny mieli na myśli. Biorąc pod uwagę wykształcenie, najlicniejszą grupę 58,18% stanowiły osoby o wykształceniu średnim, 32,73% wyższym oraz 9,09% z wykształceniem zawodowym. Miesięczny dochód u 38,18% respondentów kształtował się na poziomie 1501 - 2000 zł, u 20,91% zaś 2001-2500

zł, 15,45% seniorów odpowiedziało, że miesięczny dochód wynosi w przedziale 1001-1500 zł, a na poziomie 2501 - 3000 zł wskazało 9,09% badanych. Do wysokich dochodów 3000 -3500 zł oraz powyżej 3500 miesięcznie ,przyznało się równo po 4,55% respondentów. Natomiast niskie wpływy miesięczne od 501 - 1000 zł podało 7,27% badanych. Większość respondentów 95,45% stanowili emeryci oraz 4,55% osoby otrzymujące rentę. Najlichnieszą grupę 54,55% stanowili respondenci posiadający jednoosobowe gospodarstwa domowe, a 41,82% seniorów było z rodzin 2-osobowych. Najmniej liczną 3,64% grupą były 3-osobowe gospodarstwa domowe. W pracy wykorzystano również dane wtórne, które pochodziły z GUS-u i wybranych pozycji z literatury.

#### **4. Wnioski**

Najwięcej było respondentów ze średnią sytuacją zdrowotną i odpowiedziało, że zaopatrza się w dyskontach tj. np. Biedronka – 24 osoby. Powodem tego może być fakt, iż produkty są tam w niższej cenie. Seniorzy często robią większe zakupy w większym sklepie i przy okazji kupują tam również owoce i warzywa. Respondenci oceniający swój stan zdrowia na średnim poziomie również nabywają owoce i warzywa nabywają w sklepach specjalistycznych – 5 osób. Mają pewność, że żywność jest tam świeża, dlatego chętniej nabywają w tym miejscu produkty. Ważne jest dla nich także zdrowie. Lekarze radzą kupować świeże owoce, a w sklepach specjalistycznych seniorzy mają pewność, że owoce i warzywa nie są przyskane (bądź są przyskane w mniejszym stopniu) i nie zaszkodzą organizmowi. Można wyciągnąć wniosek, że z wiekiem rośnie świadomość odnośnie zdrowia.

#### **5. Literatura**

- Chabior A, Fabiś A, Wawrzyniak JK (2014) Starzenie się i starość w perspektywie pracy socjalnej: 23-29.
- Śniadek J (2007) Konsumpcja turystyczna polskich seniorów na tle globalnych tendencji w turystyce: 53.
- WHO Raport 2018 W: [dostęp 10 marca 2019], Dostępny w World Wide Web: <https://www.who.int/campaigns/world-health-day/2018/en/> .
- Śnihur J (2011) Senior jako istotny klient – uczestnik współczesnego rynku, W: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Uniwersytet Zielonogórski 660: 653-663
- Zalega T (2016) Zachowania konsumenckie osób starszych w Polsce. Handel wewnętrzny, Uniwersytet Warszawski 2 (361): 410-422.
- GUS (2014) Prognoza ludności na lata 2014-2050, Studia i analizy statystyczne.
- Grzybowska-Brzezińska M, Szmyt M (2011) Wybrane obszary zachowań rynkowych seniorów, W: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski 660: 591-603.
- Schneider NF (2000) Konsum und Gesellschaft. W: D. Rosenkranz (red.), Konsum: soziologische, ökonomische und psychologische Perspektiven Opladen: Verlag Leske+Budrich: 9-22.
- Kaniewska-Sęba A (2016) Polscy seniorzy – wyzwanie dla marketingu w XXI wieku: 145-159.
- Włodarczk-Śpiewak K (2011). Konsumpcja jako przedmiot badań ekonomicznych: 63-80.

## **7. Procedura ubiegania się o przyjęcie do służby w Państwowej Straży Pożarnej i warunki pełnienia służby – przegląd przepisów i wymogów**

The procedure for applying for service in the State Fire Brigade and conditions for performing service - review of regulations and requirements

Gałuszka Dominik<sup>(1)</sup>, Angelika Poznańska<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>Klinika Neurochirurgii Dziecięcej Katedry Neurochirurgii Wydział Lekarski Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach

<sup>(2)</sup>Uniwersytet Rzeszowski

Gałuszka Dominik: dmfgaluszka@gmail.com

Słowa kluczowe: służba, ratownictwo, nabór, zagrożenia, bezpieczeństwo

### **Streszczenie**

Ubieganie się o przyjęcie do służby w Państwowej Straży Pożarnej jest wieloetapowym procesem. Zaczyna się on od złożenia przez kandydatów dokumentów prezentujących posiadane wykształcenie, dotychczasowe osiągnięcia oraz posiadane uprawnienia. Kolejnym etapem jest ocena sprawności fizycznej na podstawie przeprowadzenia testów wydolnościowych. Po ich pozytywnym przejściu rozpoczyna się czas testów sprawności fizycznej, oceny formalnej i rozmowy kwalifikacyjnej. Jeżeli kandydat przejdzie pozytywnie wszystkie etapy i uzyska odpowiednią ilość punktów zostaje skierowany na badania do odpowiedniej rejonem komisji lekarskiej MSW.

### **1. Wstęp**

Bezpieczne funkcjonowanie państwa, bezpieczny byt całego społeczeństwa, każdej rodziny, każdego obywatela jest wartością najwyższą. Podstawowym obowiązkiem państwa jest więc po pierwsze stworzenie, a następnie stałe doskonalenie systemu bezpieczeństwa tak, aby zapewnić najbardziej podstawową potrzebę człowieka - potrzebę bycia bezpiecznym. Zarówno całe społeczeństwo jak też pojedynczy człowiek chce być bezpieczny zarówno w okresie względnej stabilności, jak również w okresie postępujących zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych. Częścią systemu bezpieczeństwa państwa jest podsystem ogólnie rozumianej ochrony przeciwpożarowej na czele z Krajowym Systemem Ratowniczo - Gaśniczym stworzonym dla ratowania zdrowia i życia ludzi oraz środowiska naturalnego.

Realizując obowiązek państwa w zakresie dbania o bezpieczeństwo swoich obywateli przez ostatnie dziesięć lat funkcjonowania ustaw o ochronie przeciwpożarowej i Państwowej Straży Pożarnej dokonano w nich wielu nowelizacji, umożliwiających ciągły rozwój systemu i jego podmiotów. Szczególnie ważne nowelizacje wynikały ze zmiany ustroju i reformy państwa, co w znaczący sposób wpłynęło na ich kształt, określenie kompetencji i odpowiedzialności za funkcjonowanie systemu a tym samym umożliwiło zwiększenie poczucia bezpieczeństwa wśród obywateli (Skoczylas 2011).

Przed rokiem 1992 zadania związane z zapewnieniem bezpieczeństwa spoczywały na Zawodowej Straży Pożarnej oraz Zakładowych i Ochotniczych Strażach Pożarnych, które powołane zostały przede wszystkim do walki z pożarami. Takie ustawienie zadań powodowało, że obszar bezpieczeństwa jakie zapewniało państwo był stosunkowo niewielki i pozostawała cała sfera zagrożeń np.: chemicznych, ekologicznych, technicznych itp., które nie mogły być skutecznie zwalczane. Powołanie w 1992 r. PSP przyczyniło się w znacznym stopniu do poprawy bezpieczeństwa. Powstała profesjonalna służba, która jest w stanie skutecznie walczyć nie tylko z pożarami, ale również z zagrożeniami technicznymi, chemicznymi, ekologicznymi i innymi. Możliwości sprzętowe jak i zasoby ludzkie PSP nie były jednak wystarczające do pełnej realizacji nałożonych na nią zadań, dlatego też w 1995 r. utworzono Krajowy System Ratowniczo – Gaśniczy, jako integralną część bezpieczeństwa wewnętrznego państwa, obejmującą w celu ratowania życia,

zdrowia, mienia lub środowiska, prognozowanie, rozpoznawanie i zwalczanie pożarów, klęsk żywiołowych lub innych miejscowych zagrożeń (Misiuk 2008).

## **2. Krajowy System Ratowniczo – Gaśniczy**

Krajowy System Ratowniczo - Gaśniczy (KSRG) jest integralną częścią organizacji bezpieczeństwa wewnętrznego państwa. Obejmuje prognozowanie, rozpoznawanie i zwalczanie pożarów, klęsk żywiołowych bądź innych zagrożeń celem ratowania życia, zdrowia i mienia ludności. System ten skupia jednostki ochrony przeciwpożarowej i inne służby, które dobrowolnie w drodze umowy cywilno - prawnej zgodziły się współpracować we wszelkich akcjach ratowniczych. KSRG jest systemem otwartym, a więc nie stanowi wyizolowanego składnika bezpieczeństwa publicznego, z założenia żywo reaguje na wszelkie zmiany i w wysokim stopniu współpracuje z otoczeniem.

Kierowaniem KSRG zajmuje się Komendant Główny PSP. Koordynacja działań w obszarze wojewódzkim należy do wojewody, realizując określone zadania przy pomocy wojewódzkiego zespołu zarządzania kryzysowego. Podstawowym założeniem w budowie systemu ratowniczo - gaśniczego jest stworzenie jednolitego i spójnego układu, skupiającego powiązane ze sobą różne podmioty ratownicze tak, aby można było podjąć skutecznie każde działanie ratownicze (Misiuk 2005).

Funkcjonowanie KSRG regulują odpowiednie zapisy ustawy o ochronie przeciwpożarowej oraz rozporządzenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji w sprawie szczegółowych zasad organizacji KSRG. Krajowy System Ratowniczo - Gaśniczy ma na celu ochronę życia i zdrowia, mienia i środowiska poprzez:

- walkę z pożarami i innymi klęskami żywiołowymi,
- ratownictwo techniczne,
- ratownictwo chemiczne,
- ratownictwo ekologiczne,
- ratownictwo medyczne,
- współpracę z systemem Państwowego Ratownictwa Medycznego.

W Krajowym Systemie Ratowniczo – Gaśniczym funkcjonuje (stan na koniec grudnia 2011 roku):

- 499 (w tym 5 szkolnych) jednostek ratowniczo - gaśniczych Państwowej Straży Pożarnej;
- 3.841 jednostek ochotniczych straży pożarnych;
- 5 zakładowych straży pożarnych;
- 12 szpitali, w tym 10 szpitali MSWiA w Warszawie, Krakowie, Poznaniu, Łodzi, Olsztynie, Katowicach, Białymstoku, Lublinie, Szczecinie i Wrocławiu oraz Centrum Leczenia Oparzeń w Siemianowicach Śląskich i Szpital Praski;
- 205 specjalistów krajowych z różnych dziedzin ratownictwa.

Krajowy System Ratowniczo - Gaśniczy zorganizowany został na trzech poziomach: powiatowym, gdzie wykonuje się podstawowe zadania systemu powiązane z obszarem powiatu, wojewódzkim, który spełnia rolę wspomagającą i koordynującą w sytuacjach wymagających używania sił i środków obszaru danego powiatu, krajowym, spełniającym rolę wspomagającą i koordynującą w sytuacjach wymagających użycie sił i środków spoza obszaru danego województwa.

Na poziomie pierwszym, czyli powiatowym wykonywane są wszystkie podstawowe zadania systemu, związane z obszarem powiatu. Na poziomie powiatowym system ten tworzą następujące podmioty systemu:

- komenda powiatowa Państwowej Straży Pożarnej,
- jednostki ochrony przeciwpożarowej z terenu powiatu włączone do systemu,
- Powiatowy Zespół Zarządzania Kryzysowego,
- włączone do krajowego systemu inne służby, inspekcje, straże i instytucje, - specjaliści ds. ratownictwa włączeni do systemu na podstawie umowy cywilno –prawnej.

Zadania KSRG na obszarze powiatu określa Starosta, koordynuje funkcjonowanie tego systemu i kontroluje wykonywanie zadań, a w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń życia, zdrowia



lub środowiska, kieruje tym systemem. Starosta wykonuje wszystkie te zadania przy pomocy Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego, który jest organem doradczym. Starosta ma zapewnić skuteczne warunki realizacji bieżących zadań ratowniczych poprzez:

- uzgadnianie wspólnych działań jednostek,
- zatwierdzanie planów ratowniczych i programów działania służb powiatowych, straży i inspekcji,
- określenie zadań KSRG i kontrola ich realizacji.

Na obszarze gminy funkcjonowanie KSRG koordynuje wójt (burmistrz lub prezydent miasta) takim zakresie jakim ustali wojewoda. Zadania te wykonywane są przy pomocy komendanta gminnego ochrony przeciwpożarowej, ale tylko wtedy jeżeli komendant taki został zatrudniony przez gminę.

W zakresie ochrony przeciwpożarowej powiat posiada też własne zadania. Do nich należą:

- prowadzenie analiz i opracowanie prognoz dotyczących pożarów, klęsk żywiołowych i innych zagrożeń miejscowych;
- prowadzenie analizy sił i środków KSRG na obszarach powiatu;
- stworzenie systemu koordynacji działań jednostek ochrony przeciwpożarowej wchodzących w skład KSRG, jak również inspekcji, służb, straży czy innych podmiotów biorących udział we wszelkich działaniach ratowniczych;
- organizację systemu łączności mającą na celu alarmowanie o zagrożeniach.

Gdy wielkość i rodzaj powstałego, czy prognozowanego zdarzenia zdecydowanie przekracza możliwości sił i środków KSRG na poziomie powiatowym, kierujący zgłasza do wojewódzkiego stanowiska koordynacji ratownictwa PSP potrzebę uruchomienia środków i sił na poziomie wojewódzkim. Podobnie jest na poziomie wojewódzkim, przy czym uruchamiane są wówczas środki na poziomie krajowym. Celem likwidacji skutków zdarzeń, które przekraczały możliwości operacyjne powiatów czy województw z sił i środków podmiotów KSRG formułowane są odwody operacyjne (Misiuk 2008).

Organizacja ratownictwa medycznego, podobnie jak wcześniejsze, obejmuje zespół działań planistyczno - organizacyjnych i stosowanie technik z zakresu pomocy medycznej w warunkach pozaszpitalnych, celem ratowanie życia i zdrowia, podczas zdarzeń prowadzących do nagłej groźby utraty życia ludzkiego lub pogorszenia się stanu zdrowia. Obejmuje ona:

- bieżącą analizę rodzaju i liczby zagrożeń prowadzących do nagłego pogarszania się stanu zdrowia lub groźby utraty życia ludzkiego,
- ocenę groźby utraty życia ludzkiego lub pogorszenia się stanu zdrowia w wyniku zdarzenia i prognozowanie rozwoju zagrożenia,
- dostosowanie sprzętu oraz technik niezbędnych do ratowania życia i zdrowia ludzi w zależności od rodzaju i miejsca zdarzenia oraz liczby poszkodowanych i zagrożonych,
- zapewnienie ciągłości procesu ratowania poszkodowanych i zagrożonych ludzi na miejscu zdarzenia oraz właściwych procedur przekazywania poszkodowanych kwalifikowanej pomocy medycznej, wynikających z powiatowych i wojewódzkich planów ratowniczych,
- zapewnienie prowadzenia działań z zakresu ratownictwa medycznego przez osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje, określone w odrębnych przepisach.

Reforma administracji publicznej przeprowadzona w 1999 r. i utworzenie dodatkowego szczebla samorządu powiatowego, jak również określenie nieco innych zadań dla wojewody, spowodowała konieczność modyfikacji funkcjonowania KSRG w Polsce. Na początku XIX w. stało się jasne, że obowiązujące warunki prawno - organizacyjne jak i finansowe nie pozwolą Komendantowi Głównemu PSP na zorganizowanie systemu w odpowiednim zakresie oraz właściwe przygotowanie techniczne jednostek systemu celem realizacji ustawowych zadań ratowniczych.

Zorganizowanie służb ratowniczych oraz przyłączanie do systemu nowych jednostek ochrony przeciwpożarowej, służb, straży oraz instytucji wspomagających system znacznie powiększyło obszar bezpieczeństwa obywatelskiego. Jednakże zmiany jakie zachodzą od wielu lat we współczesnym świecie zmuszają do innego spojrzenia na problem bezpieczeństwa, a tym samym

na organizację systemu ratowniczego w Polsce. W tej chwili nie wiadomo jaką postać przybierze ten system. Wprawdzie opracowany został nowy program „Bezpieczeństwa cywilnego 2004 – 2007”, a na jego podstawie projekty nowych ustaw o bezpieczeństwie obywatelskim oraz o krajowym systemie ratowniczym, ale weto prezydenckie wstrzymało ich realizację.

Zmieniająca się struktura i rodzaj zagrożeń, narastający problem przygotowania służb ratowniczych do niesienia pomocy ewentualnym ofiarom zdarzeń masowych, brak wystarczających uregulowań prawnych organizujących współdziałanie służb ratowniczych i określających jednoznacznie ich zadania i kompetencje, sprawia, że wszystko to wymusza wprowadzenie zmian w istniejącym systemie (Skoczylas 2011).

### **3. Strażak XXI wieku**

Strażacy to ludzie, którzy w Polsce, w opinii społecznej mają wykreowany bardzo dobry wizerunek. Na tle innych grup zawodowych mają najlepsze opinie i wzbudzają największą wiarygodność wśród służb ratowniczych. Strażacy to ludzie przeznaczeni do walki z pożarami i innymi miejscowymi zagrożeniami, cechuje ich odwaga, męstwo, siła, odznaczają się dobrym wychowaniem oraz wysokim profesjonalizmem. Zawsze chętni do niesienia pomocy, nigdy jej nie odmawiają, a gdy tylko jest potrzeba, ratują nie tylko zdrowie i życie ludzi oraz zwierząt, ale również mienie i dobytek poszkodowanych (Misiuk 2005).

Zawód strażaka na przestrzeni ostatnich lat bardzo się zmienił. W dzisiejszych czasach jest on nie tylko specjalistą od gaszenia pożarów, ale także ratownikiem, który za pomocą specjalistycznego sprzętu pomaga ludziom w najtrudniejszych sytuacjach takich jak:

- pożary,
- wypadki komunikacyjne w ruchu lądowym, wodnym i powietrznym,
- katastrofy budowlane,
- zdarzenia z udziałem niebezpiecznych chemikaliów,
- akty terroru,
- inne miejscowe zagrożenia.

Podjęcie służby w Państwowej Straży Pożarnej stawia przed kandydatem konieczność spełnienia szeregu wymagań, które określa ustawa o PSP. Służbę w PSP może pełnić obywatel polski, niekarany za przestępstwo lub za przestępstwo skarbowe, korzystający z pełni praw publicznych, posiadający, co najmniej średnie wykształcenie oraz zdolność fizyczną i psychiczną do pełnienia tej służby. Oceny zdolności fizycznej i psychicznej do służby w PSP dokonują komisje lekarskie podległe ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych. Przyjęcia do służby dokonuje właściwy terytorialnie, ze względu na położenie jednostki organizacyjnej PSP, komendant wojewódzki, komendant powiatowy (miejski) lub kierownik jednostki organizacyjnej PSP w miarę posiadanych możliwości etatowych. Zgodnie z art. 34 cyt. ustawy, osobę podejmującą służbę w PSP mianuje się strażakiem w służbie przygotowawczej na okres 3 lat. Mianowanie strażaka może nastąpić po odbyciu zasadniczej służby wojskowej lub po przeniesieniu do rezerwy bez odbycia tej służby albo po zwolnieniu od obowiązku służby wojskowej. Warunku tego nie stosuje się do kobiet.

Ponadto, by umożliwić podjęcie służby w PSP najlepszym kandydatom prowadzi się postępowanie kwalifikacyjne, w którym przyjmuje się system punktacji gratyfikujący posiadane uprawnienia kandydata. I, między innymi:

- prawo jazdy kat. B - 2 pkt.,
- prawo jazdy kat. C - 4 pkt.,
- posiadanie uprawnień ratownika medycznego - 5 pkt.,
- posiadanie uprawnień, które mogą być przydatne (np. obsługa ciężkiego sprzętu) - 5 pkt.,
- uprawnienia pletwonurka - 3 pkt.,
- udokumentowane członkostwo w Ochotniczej Straży Pożarnej (OSP) powyżej 3 lat - 3 pkt.
- udokumentowany udział w zawodach pożarniczych OSP - 3 pkt.,
- udokumentowane szkolenia dla członków OSP - 3 pkt.,
- wykształcenie – 3 - 5 pkt. - średnie techniczne - 3 pkt., zdany egzamin maturalny - 4 pkt., wyższe techniczne o kierunku przydatnym w PSP - 5 pkt.

Gratyfikacja może być doprecyzowana w zależności od rodzaju stanowiska służbowego, na które prowadzony jest nabór i dotyczy to zarówno kategorii posiadanego prawa jazdy, odbytych szkoleń czy posiadania innych kwalifikacji (Misiuk 2005).

Kandydaci do służby w PSP poddawani są również testowi sprawności fizycznej. Do wykonania testu sprawności fizycznej dopuszczani są tylko ci kandydaci, którzy posiadają zaświadczenie lekarskie od lekarza rejonowego, rodzinnego lub internisty, dopuszczające do testu sprawnościowego, wystawione nie wcześniej niż jeden miesiąc przed datą jego przeprowadzenia oraz posiadają właściwą wydolność organizmu, stwierdzoną na podstawie przeprowadzonej zmodyfikowanej próby „Harvard Step - up Test”. Test sprawności fizycznej składa się z trzech konkurencji, za pomocą których badane są podstawowe cechy motoryczne kandydatów. Testy sprawności fizycznej przeprowadza się w ubiorze sportowym. Testy obejmują: bieg na 50 m i 1 000 m, podciąganie się na drążku (drążek na wysokości doskocznej), w okresie zimowym zamiast biegu na 50 m wprowadza się bieg zygzakiem (koperta), zamiast biegu na 1 000 m wprowadza się ćwiczenie wytrzymałościowe pod nazwą „delfin”.

W Państwowej Straży Pożarnej wyróżnia się trzy rodzaje służby: przygotowawczą, kandydacką i stałą. PSP posiada własny system kształcenia i szkolenia. Składa się on z dwóch podsystemów, z których jeden odpowiada za podwyższanie kwalifikacji ogólnych przygotowując młodych ludzi do zawodu strażaka, technika pożarnictwa lub inżyniera pożarnictwa, natomiast drugi związany jest z podwyższaniem kwalifikacji zawodowych w strukturach PSP. System ten tworzy:

- 15 ośrodków szkolenia w komendach wojewódzkich Państwowej Straży Pożarnej,
- 1 Szkoła Podoficerska Państwowej Straży Pożarnej w Bydgoszczy,
- 3 Szkoły Aspirantów Państwowej Straży Pożarnej w Krakowie, Częstochowie i Poznaniu (w randze szkół policealnych) kształcące w zawodzie technik pożarnictwa,
- 1 Szkoła Główna Służby Pożarniczej w Warszawie, kształcąca na studiach pierwszego stopnia - inżynierów pożarnictwa oraz na studiach drugiego stopnia - magistrów inżynierów pożarnictwa.

Kształcenie kadr oficerskich odbywa się w Szkole Głównej Służby Pożarniczej w Warszawie. Absolwenci tej szkoły otrzymują tytuł inżyniera pożarnictwa lub magistra inżyniera pożarnictwa i stopień służbowy młodszego kapitana PSP. Kształcenie na poziomie aspiranckim (służba kandydacka) trwa dwa lata (4 semestry) i jest realizowane przez trzy szkoły w Polsce, tj. Centralną Szkołę PSP w Częstochowie, Szkołę Aspirantów PSP w Krakowie, Szkołę Aspirantów PSP w Poznaniu. Słuchacze tych szkół otrzymują tytuł technika pożarnictwa i stopień służbowy młodszego aspiranta PSP. Po ukończeniu szkoły (służby kandydackiej) absolwenci kierowani są przez Komendanta Głównego PSP do pełnienia służby w jednostkach organizacyjnych PSP na terenie całego kraju. Dla ułatwienia, Komendant Główny PSP kieruje absolwenta do pracy w jednostce jak najbliżej miejsca zamieszkania. O przyjęcie do ww. szkół (służby kandydackiej) mogą ubiegać się obywatele polscy, którzy uzyskali: świadectwo dojrzałości i nie przekroczyli 25 roku życia - jeżeli ubiegają się o przyjęcie do służby kandydackiej w Szkole Głównej Służby Pożarniczej, świadectwo dojrzałości lub świadectwo ukończenia szkoły średniej i nie przekroczyli 23 roku życia - jeżeli ubiegają się o przyjęcie do służby kandydackiej w szkołach kształcących na poziomie aspiranckim oraz odznaczają się warunkami zdrowotnymi i psychofizycznymi potwierdzonymi orzeczeniem komisji lekarskiej MSWiA o przydatności do służby w PSP, nie byli karani sędownie, złożyli zobowiązanie do pełnienia służby w PSP po ukończeniu służby kandydackiej, złożyli z wynikiem pozytywnym egzamin wstępny. Nabór do szkół pożarniczych odbywa się poprzez egzaminy wstępne, na które składa się część teoretyczna i część praktyczna - test sprawnościowy (Misiuk 2008).

Po przyjęcia kandydata na stanowisko stażysty i mianowania na stopień strażaka, zostaje on skierowany na trzy miesięczny kurs podstawowy. Kursy takie organizowane są przez Wojewódzkie Ośrodki Szkolenia (WOSz), oraz Szkoły Aspirantów PSP lub ich wydziały pozamiejscowe. W trakcie trwania szkolenia strażak nabywa podstawową wiedzę i umiejętności praktyczne potrzebne do dalszej pracy. Prowadzone jest między innymi szkolenie z zakresu:

- kwalifikowanej pierwszej pomocy,
- taktyki działań gaśniczych,
- taktyki działań ratowniczych,

- wyposażenia technicznego,
- służby wewnętrznej,
- psychologii,
- doskonalenia sprawności fizycznej,

Po powrocie z kursu podstawowego, strażak pełni służbę jako funkcjonariusz PSP w pełnym wymiarze godzinowym, jednak przez trzy lata stażu nie przysługują mu pełne świadczenia z tytułu wykonywanej pracy. Z biegiem czasu i w miarę wolnych miejsc komendant obowiązkowo oddelegowuje strażaka na kurs podoficerski, który jest przepustką do awansu na wyższe stopnie służbowe. Kurs podoficerski to inaczej szkolenie uzupełniające strażaka jednostki ochrony przeciwpożarowej. Jego celem jest przygotowanie słuchacza do wykonywania zawodu strażaka, na stanowiskach przewidzianych dla podoficerów PSP oraz na stanowiskach równorzędnych w jednostkach ochrony przeciwpożarowej. Tak jak kurs podstawowy, szkolenie uzupełniające również trwa trzy miesiące i kończy się złożeniem egzaminu teoretycznego i praktycznego. Po ukończeniu kursu i zdaniu egzaminu z pozytywnym wynikiem strażakowi nadaje się stopień sekcyjnego, po czym wraca do jednostki macierzystej (Skoczylas 2011).

Po ukończeniu służby kandydackiej lub przygotowawczej i zdaniu egzaminów końcowych, kandydat przechodzi do służby stałej, zostaje pełnoprawnym funkcjonariuszem. W pełni korzysta z praw, które mu przysługują, ale i w pełni poświęca się swojej pracy, jest oddany służbie i gotowy do niesienia pomocy w każdej chwili, nie zależnie od czasu, miejsca, warunków atmosferycznych i wszelkich innych utrudnień oraz niebezpieczeństw, jakie niesie za sobą służba społeczeństwu. Służba w PSP na przełomie lat zmieniała się z różnych powodów. Jeszcze 20 lat wstecz podstawową działalnością PSP było gaszenie pożarów, a przede wszystkim stogów siana bądź budynków gospodarczych wycpanych po sufit sianem. Proces urbanizacji powoduje, że strażacy mają co raz więcej pracy, rozwój nowych technologii zmusza ich do tworzenia nowych strategii potrzebnych do walki z zagrożeniami jakie niesie współczesny świat. W dzisiejszych czasach najczęściej interwencji podejmowanych przez strażaków to nie gaszenie pożarów, a likwidacja miejscowych zagrożeń (MZ). Wysoce rozwinięty transport lądowy, rozwój miast i infrastruktury ciągle stwarza nowe wyzwania, dlatego coraz częściej ratownicy podczas akcji ratowniczo - gaśniczych używają specjalistycznego sprzętu, co wymaga do strażaków ciągłego szkolenia i doskonalenia swoich umiejętności zawodowych (Misiuk 2005).

W przypadku konieczności podjęcia akcji ratowniczej strażacy są zawsze przygotowani do tego, aby szybko i sprawnie podjąć każde wyzwanie, dlatego natychmiast przerywane są wszelkie prace gospodarcze i zastęp, ewentualnie kilka zastępów, udaje się na miejsce zdarzenia. Czas, w którym zastęp opuszcza garaż to 30 sekund w dzień i 1 minuta w nocy. O tym, że zastęp ma wyjechać do zdarzenia informuje dyżurny operacyjny powiatu, czyli tak zwany dyspozytor. Informacja o wyjeździe jest ogłaszana na 3 sposoby. Poprzez system głośników rozlokowanych na całej jednostce podawana jest zapowiedź słowna, w której zawarte jest gdzie trzeba jechać i co się dzieje. Oprócz tego w pomieszczeniach komendy na ścianach umieszczone są wyświetlacze numeryczne, na których zapalają się numery zastępów. Na zdjęciu poniżej na wyświetlaczu podświetlone zostały numery 1 i 3 tzn., że do wyjazdu mają się przygotować zastęp pierwszy i trzeci. Ostatnim sygnałem alarmowy, jest uruchomienie dzwonka, który rozlega się w całym budynku, a nawet na placu wewnętrznym, w tej sytuacji nie ma możliwość, żeby ktoś przegapił wyjazd.

Umundurowanie koszarowe to ubiór służący do pracy funkcjonariusza PSP. Strażak przychodząc do pracy przebiera się z ubrania cywilnego w mundur koszarowy i pełni w nim służbę przez 24 godziny. Komplet ten składa się z 6 elementów, tj.: półbuty koszarowe, spodnie na szelkach, koszulka, bluza na zamek  $\frac{3}{4}$ , nakrycie głowy w postaci czapki dzokejki oraz na zimę kamizelka (ocieplacz). Mundur koszarowy nie może być używany bezpośrednio podczas działań ratowniczo - gaśniczych, ponieważ nie pełni funkcji ochronnych dla strażaka, jednak w połączeniu z umundurowaniem bojowym oraz uzbrojeniem osobistym tworzy dobre zabezpieczenie przed niebezpieczeństwami czekającymi na miejscu zdarzenia.

W skład munduru bojowego wchodzi: buty specjalne powyżej kostki, spodnie typu ogrodniczeki oraz kurtka, natomiast uzbrojenie osobiste to: hełm z przyłbicą, kominiarka nie palna, rękawice ochronne, pas strażacki z zatrzaśnikiem i zasobnikiem. Przepisy prawne jasno określają, że

każdy strażak, który bierze udział w akcji ratowniczo – gaśniczej musi być kompletnie umundurowany, to znaczy, że musi mieć na sobie mundur koszarowy, na wierzch ubrany mundur bojowy z całym ekwipunkiem. Obydwa te ubrania tworzą zabezpieczenie przed działaniem wysokiej temperatury oraz innych zagrożeń. Podstawową wadą tego zestawu jest bardzo niski komfort pracy. Ubranie bojowe ze względu na swoje gabaryty w dużej mierze ogranicza ruchy ratownika, co podczas działań w ciasnych pomieszczeniach utrudnia bądź uniemożliwia prace ratownicze. Kolejną wadą tego ubrania jest jego waga. Standardowy zestaw waży ok. 7 kg, są jednak firmy, które produkują ubranie o masie 3,2 kg. Dokładając jeszcze do tego hełm, kompletny pas i buty tworzy się zestaw, który waży ponad 13 kg i skutecznie utrudnia działania ratownika, a co za tym idzie bardzo szybko go męczy, to natomiast przekłada się na niską efektywność i skuteczność działań podczas długich akcji (Misiuk 2008).

#### **4. Podsumowanie**

Służba w Państwowej Straży Pożarnej wymaga od kandydata wszechstronnego przygotowania pod względem merytorycznym i posiadania odpowiednich umiejętności i cech psychologicznych. Pożądane są możliwe do zdobycia w drodze cywilnej prawo jazdy i uprawnienia obsługi sprzętu wykorzystywanego w Państwowej Straży Pożarnej. Takie uprawnienia zdecydowanie zwiększają szanse kandydata na przyjęcie do służby. Jednakże jednakowo ważną kwestią jak uprawnienia nabyte w drodze kursów i szkoleń są odpowiednia sprawność fizyczna i umiejętność radzenia sobie z trudnymi sytuacjami co zostaje zweryfikowane odpowiednimi testami.

#### **5. Literatura**

- Misiuk A (2008) Administracja porządku i bezpieczeństwa publicznego. Zagadnienia prawno – ustrojowe
- Misiuk A (2005) Administracja spraw wewnętrznych w Polsce (od połowy XVIII wieku do współczesności). Zarys dziejów.
- Skoczylas J (2011) Prawo ratownicze

## **8. Planeta albo plastik – innowacje w handlu detalicznym jako odpowiedź na zmieniające się wartości klienta**

Planet or plastic - innovation in retail as a response to changing customer values

Kamińska Monika

Katedra Ekonomii Politycznej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Opiekun naukowy: dr hab. Ewa Zeman-Miszewska, prof. UE,

Monika Kamińska: monika.kaminska@ue.katowice.pl

Słowa kluczowe: minimalizm konsumencki, megatrendy, świadoma konsumpcja

### **Streszczenie**

Poniższy esej omawia kwestie nowych trendów w zachowaniach konsumenckich, m.in. takich jak minimalizm konsumencki oraz świadoma konsumpcja. W pracy została także poruszona kwestia innowacji oraz zmian wprowadzanych przez detalistów, które są spowodowane wartościami, którymi kierują się konsumenci podczas zakupów, a także ustaleniami wśród państw należących do ONZ, które zostały określone podczas Szczytu Klimatycznego.

### **1. Wstęp**

Plastik został wynaleziony pod koniec XIX wieku, jego produkcja na skalę masową ruszyła jednak dopiero około 1950 roku, od tego momentu produkcja tworzyw sztucznych wynosi łącznie ponad 9 mld ton, a większość z nich trafiła na wysypiska śmieci, bądź do środowiska (Parlament Europejski 2019). Każda działalność człowieka związana jest z wytwarzaniem odpadów, większa ich część pochodzi bezpośrednio z procesów produkcyjnych oraz transportowych. Rosnąca konsumpcja, która stała się niejednokrotnie wyznacznikiem statusu społecznego jednostki oraz sposobem na podniesienie swojego samopoczucia skutkuje rosnącą ilością odpadów, co doprowadziło do sytuacji, gdzie priorytetem jest takie wypracowanie postaw producentów i konsumentów, które skutecznie będą wspierać działania na rzecz minimalizowania ilości powstających odpadów.

### **2. Odpady z tworzyw sztucznych a recykling**

Nie można obliczyć dokładnej ilości plastiku, który trafia do oceanów, jednak w 2015 roku prof. inż. J. Jamback z Uniwersytetu Georgii oszacowała, że do ich wód trafia 4,8-12,7 mln ton rocznie odpadów z samych regionów przybrzeżnych. Większość z nich jest wysypywana na ląd lub do rzek (głównie w Azji), po czym zostaje zmyta do wody (Jambec i in. 2015). Oceaniczny plastik zabija rokrocznie wiele zwierząt, niektóre z nich ponoszą widoczne szkody, np. dusząc się w sieciach rybackich czy opakowaniach na puszki, jednak większość szkód jest niewidocznych. Samice albatrosa często karmią swoje młode kawałkami plastiku, zakrętkami od butelek PET czy częściami foliowych reklamówek, co prowadzi do śmierci głodowej młodych ptaków, co zostało udokumentowane na zdjęciach i filmach przez C. Jordana (Jordan 2018). W państwach członkowskich UE 40% odpadów tworzyw sztucznych to opakowania, 22% to dobra konsumpcyjne i artykuły gospodarstwa domowego, 20% budownictwo, 9% samochody osobowe i ciężarowe, 6% sprzęt elektryczny i elektroniczny, 3% rolnictwo. Według danych Parlamentu Europejskiego przetwarzanie odpadów z tworzyw sztucznych polega w 39% na spalaniu, 31% na składowaniu, a jedynie w 30% na recyklingu (Parlament Europejski 2019). Państwami, które mają najwyższy współczynnik recyklingu odpadów opakowaniowych z tworzyw sztucznych w Unii Europejskiej są Szwecja, Litwa, Holandia, Czechy, Słowacja oraz Bułgaria. Natomiast najniższy współczynnik mają takie kraje jak Finlandia oraz Hiszpania. Zestawienie to obrazuje Rys. 1.

Połowa odpadów z tworzyw sztucznych zebranych podczas recyklingu jest wywożona do krajów spoza Unii Europejskiej, do niedawna głównym odbiorcą były Chiny, jednak w związku z wprowadzonym przez ten kraj zakazu przywozu takich odpadów, UE jest zmuszona znaleźć inne

rozwiązania. Jesienią 2018 roku w Parlamencie Europejskim została stworzona strategia w dziedzinie tworzyw sztucznych, według której do 2030 roku wszystkie odpady opakowaniowe wytworzone z tworzyw sztucznych muszą nadawać się do recyklingu. Konieczne jest zatem takie projektowanie produktu, które uwzględnia recykling. Ponadto muszą zostać wprowadzone środki, które zachęcą do wprowadzenia na rynek tworzyw, które pochodzą z recyklingu, środki te mogą obejmować np. obniżenie podatku VAT na produkty, które pochodzą z recyklingu, możliwe jest także wprowadzenie zakazu stosowania niektórych produktów jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych, takich jak słomki, sztuczne czy torby plastikowe.



**Rys. 1** Współczynnik recyklingu odpadów opakowaniowych z tworzyw sztucznych ([www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)).

### 3. Strategie przedsiębiorstw handlu detalicznego – rola działań proekologicznych

Przedsiębiorstwa, które decydują się na realizację strategii proekologicznych zyskują nie tylko korzyści wizerunkowe, ale także ekonomiczne. Warto podkreślić, że wprowadzone działania są wyrazem innowacyjnego podejścia przedsiębiorstw handlowych nastawionych na handel detaliczny.

Świadomość konsumentów oraz przedsiębiorstw na temat wpływu na środowisko nieograniczonej konsumpcji, a także braku odpowiedniej polityki przedsiębiorstw wobec nieodnawialności zasobów naturalnych sprawia, że idea zrównoważonego rozwoju stała się stałym elementem codziennego życia. Celem konsumentów zaangażowanych w minimalizację konsumpcji i wytwarzania mniejszej ilości odpadów oraz przedsiębiorstw nastawionych proekologicznie jest powstrzymanie nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego. Rezultatem jest fakt, iż przedsiębiorstw dostosowało swoje strategie oraz połączyło cele biznesowe z celami ekologicznymi, co skutkuje szeregiem innowacji, które służą jednocześnie powiększaniu przychodu takiego przedsiębiorstwa, ale także uwzględnieniu w działaniach idei zrównoważonego rozwoju. Sama innowacja, jak wskazuje B. Kucharska może być rozpatrywana jako czynność bądź efekt procesu, rezultat. Innowacja rozumiana w charakterze czynności jest pojmowana jako proces, który polega na zmianie bądź modyfikowaniu wcześniej przyjętego sposobu działania, natomiast innowacja jako efekt procesu, rezultat, odnosi się do finalnego efektu określonych działań (Kucharska 2014). Innowacje, które trafiają do konsumentów w głównej mierze zależną od inicjatywy przedsiębiorców, bowiem strona podażowa rynku decyduje, które produkty ostatecznie trafią na rynek. Sam handel

detaliczny, jest rozumiany jako ogół czynności handlowych, które są związane z zakupem, sprzedażą towarów i związanych z nimi usług indywidualnym konsumentom do bezpośredniego spożycia, użytkowania lub posiadania, bądź też taka działalność przedsiębiorstw, która zawodowo pośredniczy w wymianie towarów.

Jednak to, w jakim stanie jest środowisko naturalne nie zależy tylko od przedsiębiorstw działających w sektorze handlu detalicznego. Ogromny wpływ na środowisko mają także klienci, którzy są określanymi jako podmiot ekonomiczny, który może być zainteresowany zakupem produktu bądź też usługi. Klient indywidualny w handlu detalicznym jest osobą fizyczną, która nabywa dobra materialne bądź usługi w celu zaspokojenia własnych potrzeb bądź potrzeb innych członków gospodarstwa domowego. Ma on prawo decydowania o tym, które potrzeby i w jaki sposób zaspokoi. Pojedynczy konsument nie ma wpływu na zachowania czy strategię przedsiębiorstw, jednak moda czy trendy, którym się podda większość, mogą znacząco wpłynąć na innowacje wprowadzane przez przedsiębiorstwa (Kucharska 2014). Jak twierdzi M. Stefańska „z dotychczasowych obserwacji zachowań rynkowych przedsiębiorstw handlowych można zauważyć, że nie uchylają się one od odpowiedzialności za skutki prowadzonej działalności dla środowiska naturalnego. Ponadto, zakres inicjatyw proekologicznych obejmuje różne obszary funkcjonalne. I wreszcie – nierzadko mają one charakter innowacji i jako takie przyczyniają się do budowania wizerunku przedsiębiorstw nowoczesnych, proekologicznych oraz społecznie odpowiedzialnych. Ta przesłanki stanowią podstawę do sformułowania poglądu, iż przedsiębiorstwa wykorzystują działania proekologiczne – wielowymiarowo – w strategiach zaopatrzenia, logistycznych, sprzedażowych, zarządzania zasobami czy komunikowania, w celu wzmocnienia wizerunku, a przez to - przewagi konkurencyjnej” (Stefańska 2016). Wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa jako podmiotu, dla którego ważny jest aspekt ochrony środowiska jest korzystne z tego względu, iż wśród najważniejszych trendów konsumenckich w zachowaniach klientów, które są istotne z punktu widzenia handlu detalicznego, można wyróżnić m.in. świadomą konsumpcję oraz zmęczenie i znudzeniem światem high-tech. Jednak największe zmiany zachodzą w takich zachowaniach konsumentów, które mają wpływ na produkty, producentów oraz detalistów - są one określane mianem megatrendów. Są to zmiany długotrwałe, które wykraczają poza jedną dziedzinę życia, mają także konsekwencje w obszarze kreowania wartości dla klienta w handlu detalicznym. Tab. 1 przedstawia wybrane megatrendy, zachowania konsumentów, które są ich przejawem, a także odpowiedzi na te zachowania jako przykłady rozwiązań w handlu detalicznym.

**Tab. 1** Wybrane megatrendy w konsumpcji (Kucharska 2014).

Wyszczególnienie	Przykłady zachowań	Rozwiązania w handlu detalicznym
Trend „zdrowie” i związany z nim styl życia „wellness”	Kupowanie bezpiecznych produktów, produktów ekologicznych Regularna gimnastyka, ćwiczenia	Kompleksowa oferta typu „fitness”
Spowolnienie tempa życia	Związany ze zjawiskiem dekonsumpcji (konsumpcji odpowiedzialnej), świadome ograniczenie konsumpcji do rozmiarów, które są zgodne z indywidualnymi, fizycznymi i psychicznymi cechami konsumentów, niechęć konsumentów do konsumpcji masowej	Produkty wysokiej jakości,

Coraz częściej można zauważyć, iż konsumenci o wysokich dochodach poszukują ascezy, prostoty, sposobu na minimalizowanie swoich potrzeb, natomiast konsumenci o niższych dochodach w dalszym ciągu budują swoje poczucie wartości i pozycję społeczną na podstawie posiadanych przedmiotów, np. poprzez sporadyczne kupowanie produktów uważanych przez społeczeństwo za prestiżowe. Bogata i zróżnicowana oferta pozwala konsumentom na wybór takich produktów, które będą zgodne z ich preferencjami oraz wartościami, które są dla nich ważne. Natomiast



przedsiębiorstwa handlowe poświęcają coraz więcej uwagi ochronie środowiska, o czym świadczą m.in. raporty CSR, gdzie właśnie środowisko naturalne jest najczęściej pojawiającym się elementem podjętych działań, co przedstawia Tab. 2.

**Tab. 2** Udział poszczególnych obszarów ujętych w raportach społecznie odpowiedzialnych detalistów (Stefańska 2016).

	Liczba wzmianek	Udział w %
<b>Środowisko naturalne</b>	1186	30
<b>Produkty i bezpieczeństwo</b>	842	21
<b>Klienci</b>	348	9
<b>Zdrowie</b>	282	7
<b>Spoleczność i społeczeństwo</b>	232	6
<b>Pracownicy</b>	229	6
<b>Wyniki finansowe</b>	181	5
<b>Dostawcy</b>	131	3

Oczywiście należy wziąć pod uwagę fakt, że wysoka pozycja środowiska naturalnego w powyższym zestawieniu może wynikać z kilku względów. Część zachowań proekologicznych jest wymuszona przepisami o ochronie środowiska, które są tworzone przez Unię Europejską, więc mają charakter obligatoryjny, np. zagospodarowanie odpadów czy zakaz produkcji części produktów jednorazowego użytku wytworzonych z tworzyw sztucznych. Dlatego też postępowanie zgodnie z prawem wobec ochrony środowiska skutkuje pojawieniem się zachowań proekologicznych wśród inicjatyw wszystkich przedsiębiorstw handlowych. Ponadto wszystkie przedsiębiorstwa są zobligowane do wnoszenia opłat z tytułu oddziaływania na środowisko naturalne, m.in. za odprowadzanie gazów i pyłów do powietrza, pobór wód, odprowadzanie ścieków czy składowanie odpadów. Dlatego też wśród motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa działające w sektorze handlu detalicznego działań proekologicznych można wskazać chęć obniżenia kosztów prowadzenia działalności. Wśród detalistów obecne są także inicjatywy, które swoją przyczynę mają w chęci polepszenia wizerunku przedsiębiorstwa wśród konsumentów, dla których ochrona środowiska jest istotnym argumentem przy wyborze miejsca, w który dokonają zakupu. Detaliści działają także w mniejszej skali, np. angażując konsumentów w recykling za pomocą wymiany pustych opakowań na nowy produkt (jako przykład można podać takie marki kosmetyczne jak MAC Cosmetics bądź Ringana) czy uzupełniają puste opakowania po produkcji nowym kosmetykiem czy środkiem chemii gospodarczej (Yope).

#### **4. Proekologiczne inicjatywy przedsiębiorstw handlowych**

Do proekologicznych inicjatyw przedsiębiorstw handlowych zaliczyć można logistykę, organizację miejsca sprzedaży oraz zakupy. Najczęściej działania te dotyczą kwestii takich jak:

- współpraca z dostawcami, którzy działają według strategii zrównoważonego rozwoju,
- współpraca z firmami logistycznymi, które przy ładowaniu, transporcie, przechowywaniu i rozładowaniu działają w taki sposób, aby ograniczyć zużycie energii, paliwa, wody oraz emisji gazów cieplarnianych,
- organizacji i zarządzania sklepem.

Jak pisze M. Stefańska „w praktyce przedsiębiorstwa handlu detalicznego oddziałują na środowisko w całym łańcuchu tworzenia wartości poprzez logistykę zewnętrzną i wewnętrzną, zarządzanie zasobami, także działania sprzedażowe i marketingowe” (Stefańska 2016). Tab. 3 przedstawia czynności, które są podejmowane w ramach poszczególnych funkcji logistycznych i są związane z oddziaływaniem na środowisko naturalne oraz proponowane rozwiązania w sferze ochrony środowiska.

Wiele rozwiązań, które zostały opracowane przez detalistów dotyczą samych produktów, są one wyrazem innowacyjnego podejścia nie tylko jako reakcja na zmiany prawne, do których jako przedsiębiorstwa są zobligowane się dostosować, ale także jako reakcja na zmieniające się wartości

klienta. Jako korzyści, które płyną z działań proekologicznych należy także wymienić wzmocnienie wizerunku przedsiębiorstwa w oczach konsumentów, dla których działania te mają wysoką wartość. Na polskim rynku jednym z przykładów innowacji wprowadzonych przez detalistów na rzecz ochrony środowiska jest sieć Lidl, która zakłada redukcję odpadów poprzez wyprzedawanie pod koniec dnia produktów z krótkim terminem przydatności do spożycia, szczególnie warzyw i owoców po obniżonej cenie. Pomaga to ograniczyć nie tylko odpady związane z artykułami spożywczymi, ale także edukuje klientów w zakresie działań proekologicznych jakim jest wykorzystywanie produktów spożywczych nawet wtedy, gdy nie wyglądają perfekcyjnie, a pomimo tego nadal nadają się do spożycia. Ponadto sieć ta deklaruje odzysk około 55 tys. ton makulatury oraz około 3 tys. ton tworzyw sztucznych dzięki wdrożeniu programu gospodarki odpadami. Ponadto sklepy te wprowadziły warzywa i owoce zapakowane w celulozę, a nie tworzywo sztuczne, jak do tej pory (Zawadzki 2016).

**Tab. 3** Czynności podejmowane przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego i możliwe rozwiązania proekologiczne (Stefańska 2016).

<b>Czynności przedsiębiorstw handlu detalicznego, które wpływają na środowisko naturalne</b>	<b>Możliwe rozwiązania w sferze ochrony środowiska</b>
Emitowanie spalin, w tym dwutlenku węgla podczas transportu produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie do transportu pojazdów emitujących zmniejszoną ilość dwutlenku węgla</li> <li>• Wykorzystanie pojazdów o większej pojemności</li> <li>• Analiza środowiskowa, która poprzedza decyzję o lokalizacji punktu sprzedażowego</li> </ul>
Emitowanie gazów w trakcie pracy urządzeń chłodniczych, klimatyzacji, w celu ochrony cech fizykochemicznych produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystywanie w miejscu sprzedaży ekologicznych źródeł energii</li> <li>• Zakup urządzeń energooszczędnych i przyjaznych dla środowiska</li> <li>• Wprowadzenie oszczędnych źródeł światła</li> </ul>
Używanie tworzyw sztucznych w celu opakowania produktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zmiana opakowania produktu wytworzonego z tworzyw sztucznych na takie, które zostało wykonane np. ze szkła</li> <li>• Wprowadzanie produktów o zmniejszonej ilości opakowań, np. bez kartonu bądź takich, które powstały z surowców pochodzących z recyklingu</li> <li>• Używanie tworzyw sztucznych dla zabezpieczenia produktu podczas transportu</li> <li>• Edukacja pracowników w zakresie ochrony środowiska.</li> </ul>

### 5. Minimalizm konsumencki jako przykład świadomej konsumpcji

Od pewnego czasu w wielu rozwiniętych krajach pojawiają się pewne ruchy i inicjatywy, które odbiegają od głównej kultury konsumpcyjnej. Z pewnością czynnikiem, który przyspieszył powstawanie nowych zjawisk wśród współczesnych konsumentów był ostatni kryzys gospodarczy. Coraz częściej zwraca się uwagę, iż skutkiem wzrostu gospodarczego dla konsumentów powinna być lepsza jakość życia, a nie konsumpcja sama w sobie czy też gromadzenie dóbr materialnych. Pojawiły się nowe trendy i zjawiska w zachowaniach konsumentów, gdzie wspólnym mianownikiem jest ograniczanie konsumpcji oraz negowanie konsumpcjonizmu jako dominującej filozofii życiowej. Coraz częściej konsumenci rezygnują z posiadania konkretnych dóbr konsumpcyjnych na rzecz dostępu do nich oraz decydują się na większą wstrzemięźliwość konsumpcyjną i spowolnienie tempa życia. Trendy takie jak gospodarka współdzielenia (*sharing economy*), Slow Life, Zero Waste, Proste Życie (*Simple Living*) czy minimalizm konsumencki pokazują zmiany wartości, jakimi konsumenci kierują się w życiu. Odczuwają oni często zmęczenie ciągłym wyścigiem o coraz lepsze dobra

konsumpcyjne. Agresywna reklama oraz nadmiar otaczających przedmiotów, skłania część konsumentów do ucieczki od rynkowego zgiełku i pokus konsumpcyjnych. W tym kontekście na uwagę zasługuje takie zjawisko jak minimalizm konsumencki, który jako termin naukowy występuje relatywnie od niedawna. Zwolennicy tego trendu zwracają uwagę na fakt, iż konsumenci w XXI wieku są pod nieustannym wpływem reklamy oraz promocji konsumpcjonizmu i obrastania w dobra materialne. Dobra te często okazują się zbędne, kupione na kredyt oraz nie podnoszą dobrostanu osoby kupującej, a coraz częściej są źródłem frustracji i stresu. Nabywane przedmioty wymagają zabiegów pielęgnacyjno-konserwacyjnych, poświęcania im uwagi oraz często zaangażowania środków finansowych, np. w momencie ubezpieczenia (Mróz 2015).

J. Wallman w książce „Stuffocation. Living More with Less” (Wellman 2015) stworzył trudny do przetłumaczenia na język polski neologizm *stuffocation*, który przedstawia „materialistyczne zniewolenie” współczesnych konsumentów. Osoby przytłoczone nadmiarem niepotrzebnych rzeczy popadają w nałóg kompulsywnego kupowania oraz gromadzenia coraz nowych przedmiotów bez refleksji nad sensem tych zachowań. Jednak dla coraz większej grupy konsumentów nowymi wartościami, którymi kierują się w życiu jest zdrowie, większa ilość czasu poświęcanego bliskim, równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, oszczędność, skromność czy ograniczanie negatywnego wpływu na środowisko. Osoby te zmniejszają wydatki na dobra i usługi, starają się ograniczyć wpływ swojego życia na środowisko naturalne, m.in. poprzez kupowanie produktów, które nie są opakowane w tworzywa sztuczne czy zostały wytworzone lokalnie. Zauważając te zmieniające się tendencje oraz nowe zachowania wśród społeczeństwa, detaliści mogą wyjść naprzeciw oczekiwaniom konsumentom oferując nowe produkty, które będą zgodne z wartościami, które są wyznawane przez ich klientów.

## **6. Podsumowanie**

Zaprezentowane powyżej inicjatywy i innowacje wprowadzane przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego w większości mają charakter obligatoryjny i wynikają z obowiązujących przepisów o ochronie środowiska. Należy jednak zauważyć, że niektóre działania są skutkiem zaangażowania konsumentów oraz wywieranymi przez nich naciskami na przedsiębiorstwa, aby zmieniły one swoje działania na bardziej proekologiczne. Uwzględnienie przez przedsiębiorstwa obowiązujących norm prawnych oraz zmieniających się wartości, którymi kierują się och klienci skutkuje poszukiwaniem innowacji, zarówno w zakresie organizacji zaopatrzenia, logistyki, jak i projektowania samych produktów i ich opakowań. Przedstawione przykłady pokazują postęp przedsiębiorstw w zakresie redukcji emisji dwutlenku węgla, ograniczenia odpadów z tworzyw sztucznych czy zużycia wody. Śledzenie przepisów prawa w zakresie ochrony środowiska oraz pojawiających się trendów wśród zachowań konsumentów sprawia, że działania przedsiębiorstw coraz częściej mają charakter proekologiczny.

Powstaje pytanie, czy przedstawione w niniejszym artykule innowacje i inicjatywy przedsiębiorstw oraz zmiany wartości wśród części konsumentów są trwałe i czy będą się rozwijać. Biorąc pod uwagę nastroje społeczeństwa po ostatnim kryzysie gospodarczym, zmiany klimatu oraz rosnące zainteresowanie konsumentów spowolnieniem tempa życia, ograniczeniem konsumpcji oraz chęć (a także przymus) ograniczenia śladu węglowego każdego podmiotu gospodarczego autorka skłania do stwierdzenia, że wprowadzane przez detalistów zmiany mogą mieć charakter trwały i nie są jedynie tymczasową modą. Istnieje jednak możliwość, że antykonsumpcyjne i proekologiczne inicjatywy i trendy mogą zostać wchłonięte przez rynek jako nowy, jeszcze niezagospodarowany obszar dla nowych produktów i usług. Jednak nawet jeśli ograniczanie emisji gazów cieplarnianych, nadmiernej konsumpcji oraz produkcji odpadów z tworzyw sztucznych będzie tylko działaniem, którego celem będzie powiększanie zysków (poprzez ograniczenie kosztów bądź zwiększenie sprzedaży) to i tak przyczyni się to do zwiększenia dbałości o środowisko naturalne. Duża odpowiedzialność spoczywa jednak na konsumentach i jest związana nie tylko z wartościami, którymi kierują się, bądź chcą się kierować podczas codziennych wyborów, ale jest także związana z ich zaangażowaniem i wywieranym naciskiem na detalistów w celu poprawy działań proekologicznych przez nich wprowadzanych.

Należy pamiętać, że wraz z bogaceniem się społeczeństwa i wzrostem jego edukacji, jego oczekiwania wobec przedsiębiorstw i cech produktów będą rosnąć. Co więcej, segmenty konsumentów o wyższej wrażliwości ekologicznej najczęściej są reprezentowane przez konsumentów lepiej sytuowanych, więc ich atrakcyjność ekonomiczna może skłaniać detalistów do jak najszybszego dostosowania oferty, czy to pod kątem ograniczenia ilości produkowanych odpadów z tworzyw sztucznych, emisji gazów cieplarnianych czy innych działań proekologicznych.

## **7. Literatura**

- Jambeck JR i in. (2015) Plastic waste inputs from land into the ocean:  
[https://www.iswa.org/fileadmin/user\\_upload/Calendar\\_2011\\_03\\_AMERICANA/Science-2015-Jambeck-768-71\\_\\_2\\_.pdf](https://www.iswa.org/fileadmin/user_upload/Calendar_2011_03_AMERICANA/Science-2015-Jambeck-768-71__2_.pdf)
- Jordan Ch (2018) The Story of Albatross:  
<https://www.plasticpollutioncoalition.org/pft/2018/5/14/albatross>
- Kucharska B (2014) Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach
- Mróz B (2015) Odwrót od konsumpcjonizmu? Nowe tendencje w zachowaniach współczesnych konsumentów: Marketing i rynek 8: 439-446.
- Parlament Europejski (2019) Odpady z tworzyw sztucznych i recykling w UE: fakty i liczby:  
<http://www.europarl.europa.eu/news/pl/headlines/society/20181212STO21610/odpady-z-tworzyw-sztucznych-i-recykling-w-ue-fakty-i-liczby>
- Stefańska M (2016) Ekologia w strategiach przedsiębiorstw handlu detalicznego: Handel we współczesnej gospodarce. Nowe wyzwania: 161-172
- Wallman J (2015) Stuffocation. Living More with Less: London-New York Penguin Group.
- Zawadzki R (2014) Recykling: Recykling w handlu: Forum Mleczarskie Handel 5 (66):  
<http://www.forummleczarskie.pl/RAPORTY/431/recykling-w-handlu/>.

## 9. Zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle literatury przedmiotu

Human resources management in the light of the literature

Karolina Karbownik

Politechnika Częstochowska

Karolina Karbownik: eurokarolinka@wp.pl

Słowa kluczowe: personel, zarządzanie, zarządzanie zasobami ludzkimi

### Streszczenie

Zarządzać oznacza umiejętne radzenie sobie z wykorzystaniem posiadanych zasobów. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi chodzi o umiejętne wykorzystanie kwalifikacji zawodowych. Dodatkowo w tym obszarze mówi się o odpowiednich działaniach kadry kierowniczej. W tym celu trzeba jednak posiadać odpowiednie kwalifikacje, by zarządzać. Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowanie zarządzania zasobami ludzkimi w świetle literatury przedmiotu.

### 1. Wstęp

Wg H. Fayola „zarządzać to znaczy prowadzić przedsiębiorstwo dla osiągnięcia jego celu, wydobywając maksymalne możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów” (Bednarski 1998). Podobne stanowisko prezentuje R. W. Griffin. W jego opinii „zarządzanie to zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” (Griffin 1996).

### 2. Zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze

W odniesieniu do kierowania ludźmi, także wskazuje się na podobne stanowiska oraz rozbieżności. W głównej mierze zwraca się uwagę, na różne określenie tego aspektu, co może dowodzić o różnicach, na które trzeba zwrócić uwagę, a mianowicie:

- a. administrowanie personelem – ang. *personnel administration* (Gluecck 1979),
- b. zarządzanie personelem – ang. *personnel management* (Scarpello 1988),
- c. zarządzanie zasobami ludzkimi – ang. *human resources management* (Storey 1989),
- d. zarządzanie potencjałem pracy (Sąjkiewicz 1999),
- e. zarządzanie potencjałem społecznym (Bolesta-Kukułka 1995).

W polskiej literaturze przedmiotu, zwykle zarządzanie personelem oraz jego potencjałem, utożsamia się z zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL). Taki stan rzeczy stanowi naturalną konsekwencję tłumaczenia terminu *Human Resources Management* (HRM).

Zarządzania zasobami ludzkimi z kolei tłumaczy się jako „strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją” (Armstrong 1996). W takim ujęciu zwraca się uwagę na dwa aspekty. Pierwszym z nich jest strategia, drugim zaś kapitał. Należy zatem uznać, iż pracownicy stanowią najbardziej dochodowy zasób przedsiębiorstwa, co za tym idzie powinno się inwestować w ich rozwój (Armstrong 2011).

Odnosząc się do powyższych kwestii, należy podkreślić, że wskazywanie na jakąkolwiek definicję może budzić wątpliwości. Tak samo może być w przypadku ZZL. Chodzi w tym przypadku o ujęcie zasobowe, co dotyczy przede wszystkim rzeczowego, a tym samym przedmiotowego ujmowania personelu. Takie podejście wymusza ilościowe traktowanie osób zatrudnionych (chodzi w tym miejscu o liczbę zatrudnionych). Z kolei za powodzenie wśród dynamicznie zmieniających się warunków, kluczowy jest sam potencjał personelu, co stanowi formę kapitalizacji sumy kwalifikacji

oraz predyspozycji. W związku z czym znaczenie ma wartość, jaką wnosi pracownik do przedsiębiorstwa. Co z kolei wymusza jakościowe ujęcie zarządzania personelem.

W takim rozumieniu zasób społeczny to element „wartościujący”. Zwraca on uwagę na to, że żadna organizacja nie może prawidłowo funkcjonować bez posiadania odpowiedniej kadry (Król i Ludwicyński 2007). Osobą zaś odpowiedzialną za nadzór nad wykorzystaniem potencjału jest kierownik. Dzięki temu kompetencje pracowników są maksymalnie wykorzystane i służą osiągnięciu przez jednostkę określonych celów.

W odniesieniu do powyższego, potencjałowe ujęcie zasobów ludzkich to pełny i dość popularny sposób postrzegania kierowania ludźmi. Za sprawą tego podejmują się próby „powrotu do człowieka, który dopiero wówczas, gdy jest traktowany podmiotowo oraz całościowo (wraz ze swoimi emocjami, motywacjami, uzdolnieniami twórczymi i niepowtarzalnością), zaczyna stanowić najważniejszy i niedający się niczym zastąpić czynnik funkcjonowania każdej organizacji” (Bolesta-Kukułka 2003).

Kapitał personelu nawiązuje też do zarządzania potencjałem społecznym, gdzie osoba dorosła to jednostka w pełni gotowa do pełnienia określonych ról oraz zdolna do wykonywania określonych obowiązków (Kostera i Kownacki 1997). Znaczenie tutaj posiada osobowość człowieka, która wynika m.in. z określonych cech charakteru. W takim pojmowaniu właściwy personel to główny kapitał, który można porównywać na równi z innymi zasobami. Zwłaszcza, że za jego sprawą osiąga się wymierne korzyści finansowe. P. F. Drucker zwraca też uwagę, że w tym obszarze można wskazać na tzw. podejście inżynierskie, gdzie istotne znaczenie ma to, „do czego człowiek jest najbardziej, a do czego najmniej przydatny” (Drucker 2005).

Dokonując podsumowania powyższych rozważań należy stwierdzić, że ujęcie „zasobowe”, ewentualnie „potencjałowe” to nie tylko rozbieżności w obrębie lingwistyki, ale przede wszystkim podejście przełożonego do swoich pracowników. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto termin zarządzanie potencjałem społecznym, by wskazać na kwestie rozporządzania osobami, które są zatrudnione przez przedsiębiorstwo.

Odnosząc się z kolei do wymiaru nowoczesnej gospodarki, zmianie ulega już podejście w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Pierwotnie zwracano uwagę na poziom bezrobocia oraz podejście do samej pracy. W przypadku wysokiej stopy bezrobocia, nawet prosta oferta pracy spotykała się z uznaniem. Obecnie tworzenie miejsca pracy, to znacznie trudniejsza kwestia zarządzania. Wiąże się to z tym, że aspekty finansowe nie są już jedynym elementem oferty. Znaczenia nabierają inne profity, możliwość dostosowania warunków zatrudnienia do potrzeb oraz wprowadzenia odpowiednich uwarunkowań technologicznych. Tworzony w ten sposób „produkt”, musi spotkać się z uznaniem, a do tego musi być również konkurencyjny względem innych (Rifkin 2001).

Trzeba zatem jasno podkreślić, że to wiedza we współczesnej gospodarce ma istotne znaczenie. Zalicza się ona do dóbr niematerialnych, które pozwalają na wypracowanie większych przychodów. Należy też tutaj podkreślić, iż aspekt wiedzy należy nawet traktować w kategoriach zagrożeń, ponieważ rewolucja informatyczna, spowodowała mniejsze zapotrzebowanie na kapitał finansowy. W takim rozumieniu komputer jest w stanie zastąpić kapitał finansowy. W związku z tym to wiedza staje się istotnym zasobem zaawansowanej gospodarki, gdyż za jej sprawą znacząco można ograniczać zapotrzebowanie na inne dobra. Dlatego też coraz bardziej opłacalne staje się zatrudnienie pracownika w dogodnych dla niego warunkach lub też na określonych zasadach, gdyż w ten sposób możliwe staje się szybsze wypracowanie określonych założeń, przy minimalizacji środków. Z kolei w pracach o charakterze średniomysłowych, również wykorzystuje się posiadaną wiedzę. Stąd pracodawcy sami zachęcają, by wykorzystywać własne pomysły, czy też wyobraźnię (Tofler 2003).

Na tej podstawie można stwierdzić, że gospodarka oparta na wiedzy, zwiększa znaczenie kapitału ludzkiego. To właśnie w jego możliwościach tkwi najwięcej szans na to, by realizować swoje zamierzenia. Nie mniej jednak wymaga to nowego podejścia do pracy, gdzie pracodawca nie koncentruje się jedynie na własnych potrzebach, ale również na potrzebach swojego personelu. Ponadto większy potencjał wiedzy pracowników, pozwala na przeorganizowanie stanowisk, co także jest pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstw. Nie bez znaczenia tutaj jest też to, że w tej

grupie pracowników często dostrzega się większą zdolność absorpcji innowacji (Marody i Wilkin 2003).

Widać zatem, iż w obecnych czasach zasoby ludzkie to nowy potencjał, który odkrywany jest na nowo. Dlatego też musi być on odpowiednio zarządzany, gdyż za sprawą potencjału w nim tkwiącego, można szybciej osiągać swoje zamierzenia. Dodatkowo wprowadza się korzystne zmiany w strukturach organizacyjnych, ale również w procesach. W konsekwencji dana organizacja opierająca się na wiedzy, staje się innowacyjna, ale jest również w stanie lepiej odpowiadać na współczesne potrzeby gospodarce.

Zarządzanie należy utożsamiać z określonym zbiorem działań. Za ich sprawą organizacja może funkcjonować na rynku, a także podejmować niezbędne decyzje. Z kolei w oparciu o elementy zarządzania, można z powodzeniem zarządzać posiadanymi zasobami (Griffin 1996). Na wspomniane zasoby składają się m.in. (Lachiewicz 2007):

- a. Zasoby społeczne, są to ludzie wraz z posiadanymi przez nich kwalifikacjami, umiejętnościami, predyspozycjami;
- b. Zasoby finansowe – kapitały dochody, dotacje;
- c. Zasoby rzeczowe – nieruchomości, grunty;
- d. Zasoby informacyjne, gdzie dochodzi do przetwarzania danych, transferu wiedzy o produktach, klientach, metodach.

W przypadku zarządzania personelem w nowoczesnej gospodarce, wpięrw należy odnieść się do polityki personalnej, która wchodzi w skład zarządzania zasobami ludzkimi. Termin ten wywodzi się z j. amerykańskiego. Pierwotnie w ten sposób określano pełnienie funkcji personalnej – ang. *personnel management* (Borowski 2009)..

W wymiarze praktycznym można odnaleźć również próby wskazania obszarów, które dotyczą funkcji personalnej. Warto tutaj wspomnieć o tym, że wspomniane zadanie musi być realizowane, jak najbardziej efektywnie. W tym celu jednak odnieść się trzeba do uwarunkowań, a także specyfiki polskiej kultury organizacyjnej w danych przedsiębiorstwach (Zajac 2007). Przydatne stają się tutaj zróżnicowane koncepcje zarządzania personelem (pat. tabela nr 4). Dzięki temu można odnieść się szerzej do tego zadania oraz dostrzec, że tylko wspólnie można osiągnąć oczekiwane zamierzenia.

Na tej podstawie polityka personalna pozwala na to, iż (Żuber 2008):

- a. pracownicy zaliczają się do jednych z najcenniejszych zasobów, co jednak wiąże się z koniecznością ich rozwoju,
- b. prowadzone działania w obrębie tej polityki, powinny być spójne z misją oraz przyjętą strategią organizacji,
- c. kultura przedsiębiorstwa powinna odnosić się do kwestii personalnej,
- d. propagowanie partycypacji personelu względem ich pracy w danej organizacji,
- e. decentralizacja władzy i przeniesienie częściowej odpowiedzialności za podjęte decyzje na menadżerów liniowych.

W oparciu o powyższe, analizowany rodzaj polityki stanowi zintegrowane podejście do zatrudnienia, rozwoju, poziomu życia personelu. Chociaż wiąże się to również z faktem, iż posiada długofalowy wymiar. Co z kolei przekłada się na strategię przedsiębiorstwa, ponieważ nie rzadko pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. W tym jednak celu trzeba odpowiednio dobierać do siebie techniki strukturalne oraz personalne (Storey 1995).

W takim rozumieniu trzeba stwierdzić, że polityka personalna to konkretne działania względem pracownika. Te zaś poza tradycyjnymi uwarunkowaniami musi odnieść się do Zarządzania 2.0. Tym mianem określa się nową formę zarządzania, będąca odmienną do zarządzania tradycyjnego (1.0), co zwykle utożsamia się z erą przemysłową (Hamel 2009). Dlatego też Zarządzanie 2.0 to w znacznej mierze zmiana w sposobie myślenia. W przypadku ery postindustrialnej obowiązujące zasady zarządzania „są niewystarczające, a często wręcz szkodliwe” (Hamel i Breen 2008), by zarządzać organizacją (Hamel 2009). Obecnie trzeba posiadać znacznie więcej, a nade wszystko być otwartym na nowe rozwiązania technologiczne. Nie bez znaczenia jest także posiadanie do tego pewnego wyczucia. Na tej postawie możliwe stało się wprowadzanie z umiarem nowych elementów, które pozwolą na tworzenie indywidualnego dla siebie modelu zarządzania. Dotychczasowe trendy

w zarządzaniu wyznaczają pewien kanon działań, ale w dłuższej perspektywie wprowadza schematyczne sposoby działania, a nie otwierają na nowość.

Założenia jakie obowiązują w koncepcji Zarządzania 2.0 nie pozwalają rozpatrywać ich oddzielnie z technologią cyfrową, która pozwala dotrzeć do pracownika, bez względu na czas czy miejsce jego zamieszkania. G. Hamel sam dostrzegł, że „istota przyszłości zarządzania tkwi w rewolucji społecznej, która rozwija się w Internecie” (Hamel i Breen 2008). Dlatego też zarządzanie, które opiera się na technologii cyfrowej, rzutuje bezpośrednio na kapitał ludzki.

W takim rozumieniu zarządzanie personelem skupia się w znacznej mierze na odpowiednim inwestowaniu w personel i na tej podstawie współcześnie można również osiągać przewagę konkurencyjną. W opinii A. Barona i M. Armstronga „drogą do zdobycia tej przewagi jest angażowanie i zatrzymywanie pracowników, zarządzanie talentami oraz wdrażanie programów uczenia się i rozwoju” (Baron i Armstrong 2008). Dzięki temu rozwiązaniu podmiot gospodarczy ma możliwość m.in.:

- a. pozyskiwać wysoko wykwalifikowaną kadrę, ponieważ mogą oni pracować w sposób zdalny,
- b. wykorzystywać potencjał pracowników w sposób maksymalny, ponieważ przesunięcia w strukturach organizacji są możliwe,
- c. gromadzone dane w systemach komputerowych pozwalają na szybkie tworzenie raportów, które później pozwalają na szybkie podejmowanie decyzje,
- d. tworzenie unikalnego systemu zarządzania, dzięki któremu są w stanie walczyć z konkurencją.

Można w tym miejscu pokusić się nawet o stwierdzenie, iż za sprawą wszechobecnej technologii teleinformatycznej, dochodzi wręcz do odhumanizowania dzisiejszych organizacji, co przekłada się z kolei na deprecjonowanie kapitału ludzkiego. Nie mniej jednak za sprawą odpowiednio wykorzystanej technologii, organizacja ma większe możliwości rozwoju oraz wykorzystania posiadanego potencjału ludzkiego. M. Castells uważa, że „komputery, systemy komunikacyjne i genetyczne dekodowanie oraz programowanie stają się (...) wzmocnieniami i ekstensjami ludzkiego umysłu” (Castells 2007). W takim rozumieniu za sprawą technologii cyfrowej organizacja opiera się już nie tylko na kompetencjach personelu niższego rzędu, jak np. posłuszeństwo i pracowitość.

Odnosząc się z kolei do współczesnego zarządzania, to coraz więcej pracowników ma sposobność, by przejąć inicjatywę działania w danym przedsięwzięciu (Hamel 2006). Dzięki rozwiązaniom technologicznym zostają oni odciążeni od pracy fizycznej, a udostępnia się im dane, niezbędne do zajęcia się istotnymi kwestiami. W praktyce taki system działania nie jest jednoznaczny z automatyzacją. W tego typu rozwiązaniach stawia się na to, by praca była „skrojona” na miarę oczekiwań pracownika (Buckingham i Coffman 2001).

Tego rodzaju zmiany w zarządzaniu są związane z nowoczesnym podejściem do technologii cyfrowej. Polega ono na tym, że te technologie również należy postrzegać, jako potencjał, który ma przede wszystkim służyć ludziom. C. Deschamps dostrzega tutaj pewną kwestię, a mianowicie informatyczne narzędzia to zwierciadło społeczności, które z nich korzysta, co wiąże się z wykorzystaniem ich w sposób już znany, ale również pozwalający na dalsze ich odkrywanie, dotąd nieznanne (Deschamps 2009). Na tej podstawie należy podkreślić, że dzięki technologii więzi z pracownikiem nie są powodem zerwania więzi społecznych, a wręcz przeciwnie, przyczyniają się do ich umocnienia, ponieważ mają one większe możliwości nawiązania i utrzymania, niż dotychczas znane. Stąd też tworzone na tej podstawie wspólnoty wirtualne zwykle stają się również wspólnotami rzeczywistymi (Benkler 2008). Dla przełożonych problemowym może jednak okazać się fakt, iż tego rodzaju wspólnoty przybierają inny charakter, przez co mogą być nawet negatywnie oceniane.

W przypadku obecnie działającego zarządzania personelem, działającego w oparciu o indywidualne podejście do pracownika, chociaż jest ono oparte na technologiach cyfrowych, to również podkreśla znaczenie kapitału ludzkiego, a nawet można stwierdzić, że pozwala na pełnienie funkcji zarządczych. Uwagę na ten aspekt zwraca G. Hamel, który podkreśla, iż aktualnie należy zarządzanie utożsamiać z „bardziej ogólnym celem: zwiększeniu satysfakcji człowieka” (Hamel



i Breen 2008). Chociaż istotne jest również to, że „celem modelu Zarządzanie 2.0 jest (...), aby każda firma była tak autentycznie ludzka jak pracujący w niej ludzie” (Hamel 2009).

Dokonując pewnego przeglądu rzeczywistości otaczającej przedsiębiorców, można wyciągnąć wniosek, że te podmioty gospodarcze, które opierają się na możliwościach personelu, to głównie sektor usług (Barber i Strack 2007). Stąd zarządzanie personelem ma coraz większe znaczenie. Wiąże się to z tym, że obecnie poszczególne podmioty muszą sprostać coraz to nowszym oczekiwaniom. W przypadku zaś powszechnego chaosu i turbulencji na rynku, o czym dowodził Ph. Kotler i J.A. Caslione, przedsiębiorcy są zmuszeni zmienić swoje działania w ramach polityki kadrowej, ponieważ współcześnie należy mieć większe zaufanie do personelu oraz wprowadzać bardziej kreatywne metody wynagradzania. Co ważne wspólnie z podwładnymi przedsiębiorcy powinni podejmować trudne decyzje, ponieważ cały zespół poniesie za nie konsekwencje (Kotler i Caslione 2009). W takim rozumieniu zarządzanie personelem staje się problemowe dla zarządzania. Nie mniej jednak umiejętne pozyskiwanie pracowników, jak również analizowanie danych o pracownikach (Baron i Armstrong 2008), pozwala pozyskać duży zasób wiedzy. Za jego zaś sprawą możliwe staje się zwiększenie przewagi konkurencyjnej (Davenport, Harris i Shapiro 2011). Nie chodzi tu jednak jedynie o pomiary efektywności wyników, jakie osiągają poszczególni pracownicy. Istotne znaczenie mają tutaj wnioski jakie wyciągają przedsiębiorcy z prowadzonych działań w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi.

### **3. Podsumowanie**

Odnosząc się do aspektów, związanych z upoważnieniem pracowników do działania, nabiera ono większego znaczenia w dobie Web 4.0. Wiąże się to z coraz większą siłą konsumentów. Stąd też koniecznym staje się, by pracownicy mieli dostęp do technologii, wiedzy, a także szybkiego rozwiązywania pojawiających się problemów (Bernoff i Schadler 2010). Nie mniej jednak pracowników o odpowiednim potencjale wciąż należy umiejętnie motywować, coraz częściej korzystając tutaj z innych niż dotychczas znanych metod, jak np. awans czy premia finansowa. Coraz większe znaczenie ma zadowolenie z wykonywanej pracy, gdzie jednak zaleca się, by zastępować je przeświadczeniem o przynależności do danej organizacji, zaangażowaniem w pracę, itp. (Spik i Klineciewicz 2008).

Dużym problemem w tym obszarze jest wykorzystywanie pracy zespołowej. W tym przypadku wykorzystuje się inne rozwiązania, m.in. oparte na większej swobodzie działania oraz większym zaufaniu pracowniczym, niż ma to miejsce w przypadku tradycyjnych zespołów pracowniczych (Fischer i Boynton 2006). Oczywiście inną kwestią jest organizowanie, a także kierowanie zespołami wirtualnymi. W tym przypadku poczucie więzi, jak również współdziałania nie jest realizowane w bepośrednich relacjach, gdyż do tego celu wykorzystuje się sieć (Majchrzak i in. 2005). Koniecznym tutaj staje się również wprowadzanie modyfikacji w już istniejących zespołach, by były one w stanie wykorzystać np. koncepcję tzw. zespołów pokolenia X, gdzie w swoim działaniu skupiają się one na zewnętrznych uwarunkowań działania organizacji (Ancona i Bresman 2010).

W ramach tego działania znaczenia nabiera koncepcja rozproszonego przywództwa. W przypadku aktualnej sytuacji na rynku ważne staje się zjawisko wchodzenia w etap aktywności zawodowej przez pokolenia „Generacji Y” (Tapscott 2010). Tym mianem określa się pokolenie młodych ludzi, dla których dostęp do technologii jest powszechny. Dlatego też zarządzając takim personelem trzeba pamiętać, że ci młodzi pracownicy mają już inne cechy oraz oczekiwania niż pokolenie wcześniejsze. Stąd też bezwzględnie należy przewartościować działalność kierowniczą.

### **4. Literatura**

- Ancona D, Bresman H (2010) Zespoły X. Jak budowa zespoły, które odnoszą sukces, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 19.
- Armstrong M (2011) Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 26.
- Armstrong M (1996) Zarządzanie zasobami ludzkimi, Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu w Krakowie, s. 14.

- Benkler Y (2008) Bogactwo sieci, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 370.
- Barber F, Strack R (200) Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie: Harvard Business Review Polska, nr 4, s. 64.
- Baron A, Armstrong M (2008) Zarządzanie kapitałem ludzkim, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 33.
- Bednarski A (1998) Zarys teorii organizacji i zarządzania, Bydgoszcz: TNOiK, s. 200.
- Benkler Y (2008) Bogactwo sieci, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, s. 370.
- Bernoff J, Schadler T (2010) Upoważnieni do działania: Harvard Business Review Polska, nr 11, s. 88.
- Bolesta-Kukułka K (2003) Decyzje menadżerskie, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 16.
- Bolesta-Kukułka K (1995), Zasoby czy potencjał: Personel, nr 10, s. 16.
- Borowski P (2009) Zarządzanie przedsiębiorstwem i jego zasobami, Warszawa: Wydawnictwo WSiP, s. 18.
- Buckingham M, Coffman C (2001) Po pierwsze: złam wszelkie zasady, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, s. 59-60.
- Castells M (2007) Społeczeństwo sieci, Warszawa: PWN, s. 46.
- Deschamps C (2009) Le nouveau management de l'information, Paris: FYP Éditions, s. 26.
- Davenport TH, Harris J, Shapiro J (2011) Wiedza o pracownikach jako broń konkurencyjna: Harvard Business Review Polska, nr 6, s. 95.
- Drucker PF (2005) Praktyka zarządzania, Warszawa: Wyd. MT Biznes sp. z o.o., s. 282.
- Fischer B, Boynton A (2006) Wirtuozerskie zespoły: Harvard Business Review Polska, nr 4, s. 95.
- Freeman D, Gilbert R, Stoner A, James J (2011) Kierowanie, Warszawa: Wydawnictwo PWE, s. 42.
- Glueck WF (1979) Diagnostic Approach (Revised Edition), Dallas: TX: Business, s. 31.
- Griffin RW (1996) Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN, s. 38.
- Hamel G, Breen B (2008) Zarządzanie jutra. Warszawa: Wydawnictwo Red Horse, s. 194.
- Hamel G (2006) Innowacje w sferze zarządzania: powody, cele i sposoby: Harvard Business Review Polska, nr 4, s. 63.
- Hamel G (2009) Kosmiczne wyzwania w dziedzinie zarządzania: Harvard Business Review Polska, nr 5, s. 86.
- Kostera M, Kownacki S (1997), Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, [w:] Koźmiński AK, Piotrowski W (1997) Zarządzanie. Teoria i praktyka, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 455.
- Kotler Ph, Caslione JA (2009) Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes, s. 142.
- Król H, Ludwiczynski A (2007) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji ludzkiego, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 54.
- Lachiewicz S (2007) Menedżerowie w strukturach władzy Organizacji Gospodarczych, Warszawa: Wydawnictwo PWN, s. 18.
- Majchrzak A, Malhotra A, Stamps J, Lipnack J (2005) Tajemnica sukcesu wirtualnych zespołów: Harvard Business Review Polska, nr 1, s. 76.
- Marody M, Wilkin J (2003) Na prostej? Polska w przededniu członkostwa w UE. EU – monitoring VII, Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej AE w Krakowie, Fundacja im. Friedricha Eberta, s. 71–76.
- Mead R, Andrews TG (2011) Zarządzanie międzynarodowe, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 39.
- Rifkin J (2001) Koniec pracy – schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie, s. 17.
- Rosiński J Istota przywództwa. Cechy przywódcze, działania, znaczące rezultaty, źródło: [www.wiedza.izinfo.pl/biblioteka/](http://www.wiedza.izinfo.pl/biblioteka/) (dostęp dnia: 23.04.2018)
- Rutka r (2001) Kierowanie, Toruń: TNOiK, s. 86.
- Sajkiewicz A (1999) Zasoby ludzkie w firmie, Warszawa: Poltex, s. 121-122.

- Scarpello VG (1988) Personnel/human resource management: Environments and functions, Boston: MA: Kent Publishing, s. 45.
- Spik A, Klineciewicz K (2008) Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne, [w:] Kosterka M (2008), Nowe kierunki w zarządzaniu, Warszawa: WAIp, s. 478.
- Storey J (1989) Routledge, London: Distributed by The Law Book Company, s. 72-74.
- Storey J (1995) Human Resource Management, London: A critical text, Routledge, s. 29.
- Tapscott D (2010) Cyfrowa dorosłość, Warszawa: WAIp, s. 38.
- Tofler A (2003) Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI wieku, Warszawa: Zysk i S-ka, s. 114-116.
- Ulrich D, Allen J, Brockbank W, Younger J, Nyman M (2010) Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 34.
- Ulrich D, Smallwood N (2008) Ukryta żyła złota: optymalne wykorzystanie zasobów niematerialnych: Harvard Business Review Polska, nr 5, s. 105.
- Zając Cz (2007) Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa: Wydawnictwo WSiP, s. 38.
- Żuber R (2008) Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa, Warszawa: Wydawnictwo WSiP, s. 35.

## **10. Telepraca – szansa czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa?**

Telework – an opportunity or a threat to the company?

Karolina Karbownik

Politechnika Częstochowska

Karolina Karbownik: eurokarolinka@wp.pl

Słowa kluczowe: zdalne formy zatrudnienia, zarządzanie personelem, telepraca

### **Streszczenie**

Telepraca stanowi formę organizacji zatrudnienia, gdyż dzięki najnowszym technologiom informacyjno-komunikacyjnym umożliwia pracownikowi wykonywanie czynności wynikających ze stosunku pracy na odległość. Pracodawca pozyskuje w ten sposób pracownika, którego wiedza, kompetencje i umiejętności są dla niego cenne a z różnych względów nie jest w stanie pracować w siedzibie firmy. Firma zatrudniająca pracowników w formie telepracy czerpie z tego tytułu korzyści, gdyż nie tylko ogranicza koszty zatrudnienia, ale przede wszystkim zyskuje wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, bez względu na jej osobistą sytuację życiową. Budzi to jednak pewne obawy, które są przedmiotem niniejszego opracowania.

### **1. Wprowadzenie**

W każdym środowisku lokalny można odnaleźć osoby niepełnosprawne. Obecna polityka państwa nakłada na samorządy obowiązek wspierania takich osób, by ci mogli w możliwie większym stopniu funkcjonować, jak normalni obywatele, w tym posiadać dostęp do budynków użyteczności publicznej, dostęp do edukacji, itp.

Za osoby niepełnosprawne postrzega się jednostki, które mają ograniczoną zdolność do funkcjonowania samodzielnego. Międzynarodowa Klasyfikacja Funkcjonowania, Niepełnosprawności i Zdrowia Światowej Organizacji Zdrowia w 2001 roku pod pojęciem niepełnosprawności zdefiniowało stan, w którym osoba wykazuje się odchyleniem od normalnego poziomu funkcjonowania w trzech obszarach: biologicznym, psychologicznym oraz społecznym. W związku z tym niepełnosprawność to kwestia umowna, która nie zawsze sprawdza się względem funkcjonowania w społeczeństwie.

Mimo jednak powstałych ograniczeń w naturze funkcjonowania, nie można od razu stwierdzić, czy jednostka jest w stanie podjąć jakiegokolwiek zatrudnienie. Czasami nie potrzeba wiele, wystarczy tylko odpowiednio zorganizować zatrudnienie, a także powierzyć te obowiązki, które jednostka będzie w stanie je realizować.

### **2. Wprowadzenie teoretyczne do badań**

Komisja Europejska telepracę tłumaczy, jako metodę organizowania, jak i wykonywania pracy, gdzie pracownik pracuje poza zatrudniającą go firmą przez pewną część swojego czasu pracy, tym samym dostarczając do pracodawcy wyniki (tzw. rezultaty) pracy przy użyciu technologii informacyjnych, a także technologii przekazywania danych, zwłaszcza Internetu

Definicja Komisji Europejskiej zwraca uwagę na aspekt organizacyjny telepracy, ponadto wskazuje na fakt, iż pracownik wykonuje swoje obowiązki poza miejscem pracy.

Telepracę tłumaczy również Telework Exchange, jako: „Any arrangement in which an employee regularly performs officially assigned duties at home or other work sites geographically convenient to the residence of the employee.” Co w tłumaczeniu oznacza, że porozumienie, na podstawie którego pracownik regularnie wykonuje oficjalnie swoje obowiązki w domu, ewentualnie w zakładach pracy, które najbardziej mu odpowiadają w zakresie odległości od jego miejsca zamieszkania. Należy jednak zaznaczyć, że ta definicja nie odnosi się do aspektu technologicznego.

Telepraca jako forma zatrudnienia i wykonywania obowiązków wynikających ze stosunku pracy bywa także Dla teoretyków Telepracę można określać mianem:

- teledojazdy,
- praca na odległość,
- praca elastyczna,
- praca mobilna,
- praca zdalna,
- e-praca.

Polskie prawo definiuje telepracę w artykule 675 Kodeksu pracy, gdzie zapisano: „Praca (...) wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (telepraca)” (Dz. U. Nr 181, poz. 1288, art. 675 § 1).

Na tej podstawie określone są warunki telepracy, a więc:

- praca wykonywana poza firmą;
- praca wykonywana jest przy użyciu komunikacji elektronicznej.

Kodeks pracy podaje, że praca musi być wykonywana regularnie, więc w odniesieniu do przepisów prawa, telepraca o charakterze doraźnym nie jest telepracą. Kodeks pracy definiuje również osobę telepracownika. Jest to „pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej” (Dz. U. Nr 181, poz. 1288, art. 675 § 1). Na tej podstawie można określić cechy telepracownika (Teluk 2002):

- jest to osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę, a więc freelancerzy i osoby fizyczne, które prowadzą działalność gospodarczą nie zaliczają się do telepracowników;
- telepracownik pracuje w głównie w elastycznym wymiarze czasu pracy, najważniejsze by praca miała charakter ciągły i regularny.

Pierwszym kryterium jest możliwość wykonywania jedynie części obowiązków w postaci telepracy, zalicza się tutaj (Teluk 2002):

- telepracownik permanentny, który wykonuje swoje obowiązki w pełnym wymiarze czasu,
- telepracownik naprzemienny, dzielący swoją pracę. W związku z tym część tygodnia pracuje się w siedzibie firmy, z kolei pozostałą część poza firmą;
- telepracownik uzupełniający - pracownik pracuje głównie w firmie, jednak ma możliwość wykonywania części obowiązków do domu, np. by skończyć zadania, z którymi nie zdążył wykonać w godzinach pracy w siedzibie.

Jeszcze inny podział dzieli telepracowników ze względu na warunki, w jakich może przebiegać e-praca. Wskazuje się tutaj na telepracownika (Szpringer 2012):

- regularny, mający zasady pracy zdalnej są z góry ustalone,
- doraźny (ad hoc), gdzie zatrudniający godzi się na telepracę w wyjątkowych, niezależnych od pracownika okolicznościach.

Należy jednak dodać, że telepraca to praktycznie każda praca, jaką wykonuje się poza siedzibą firmy. Możliwości na co jest wiele, bo nawet delegacja czy wizyta w firmie u klienta, będzie także formą analizowanej formy zatrudnienia. Przy takim ujęciu wiele firm, stosuje już takowe rozwiązania. Chociaż wciąż istnieje wiele obaw, co do zatrudniania w telepracy.

Przedsiębiorcy zwracają uwagę, że w Polsce telepraca jest blokowana przez przestarzałe przepisy BHP, a także inne przepisy prawne. Potwierdzają to doświadczenia praktyczne, ponieważ pracodawca chcąc poprawić warunki zatrudnienia w taki sposób aby dostosować je do potrzeb i oczekiwań pracowników i decydując się na zatrudnienie pracownika zdalnego, ponosi w rezultacie wyższe koszty z tym związane, niż gdy zatrudnia pracownika i tworzy mu stanowisko w siedzibie firmy. Zobowiązują go do tego przepisy, które nakładają na pracodawcę obowiązek wyposażenia e-pracownika w ergonomiczny sprzęt. Ponadto w gestii osoby zatrudniającej leży kontrola pracowników czy dbanie o kulturę bezpieczeństwa w danym miejscu pracy.

Aktualny Kodeks pracy z 2011 roku w części zmienia te przepisy. Na jego podstawie pracodawca jest obowiązany:

- wyposażyć e-workera w sprzęt, który jest niezbędny dla niego do wykonywania pracy w systemie zdalnym;

- ubezpieczyć dany sprzęt;
- pokryć ewentualne koszty, które są związane z instalacją, serwisem, eksploatacją i konserwacją sprzętu;
- zabezpieczyć dla telepracownika pomoc techniczną, jak i niezbędne szkolenia w zakresie obsługi danego sprzętu.

Oczywiście powyższe ustalenia mogą przebiegać inaczej, gdyż przede wszystkim są regulowane przez umowę pomiędzy pracodawcą i telepracownikiem [Dz. U. Nr 181, poz. 1288].

Poza powyższym, Ustawa reguluje również kwestie związane z ubezpieczeniem, a także zasadami wykorzystania udostępnionego sprzętu, sposób oraz kontrolę w zakresie wykonywania powierzonych obowiązków.

W przypadku, gdy telepracownik do pracy udostępnia własny sprzęt, wówczas ma prawo do ekwiwalentu pieniężnego. Jeśli chodzi o jego wysokość, to ustala się ją w porozumieniu.

Pracodawca zachowuje też kontrolę nad wykonywaniem przez swojego pracownika obowiązków, jednak niezbędna jest tutaj zgoda osoby kontrolowanej. O czym mówi art. 6714 §3, gdzie zapisano, że to pracodawca powinien określić w jaki sposób będzie przeprowadzana kontrola, przy uwzględnieniu miejsca wykonywania pracy, jak również charakteru pracy. Wiąże się to z faktem, że wszystkie kontrole nie mogą naruszać prywatności e-pracownika, a także jego rodziny. Tym bardziej nie może utrudniać korzystania z pomieszczeń domowych, które jest zgodny z ich pierwotnym przeznaczeniem.

Znowelizowany Kodeks Pracy zdejmuje z pracodawcy obowiązek dbania o bezpieczny, a także higieniczny stan pomieszczeń pracy, a przy tym nie musi on zapewniać już pracownikowi odpowiednich urządzeń higieniczno-sanitarnych, zwłaszcza gdy praca jest wykonywana w domu pracownika.

Ponadto Kodeks Pracy zwraca uwagę, że telepracownik nie może być traktowany inaczej pod kątem:

- nawiązania i rozwiązania stosunku pracy,
- warunków zatrudnienia,
- awansowania oraz dostępu do szkolenia by podnosić kwalifikacji zawodowych.

Wspomniane „inne traktowanie” odnosi się do innych pozostałych pracowników zatrudnionych do wykonywania w takiej samej, ewentualnie podobnej pracy, przy zachowaniu odrębności, która związana jest z warunkami pracy w formie telepracy [Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw - Dz. U. Nr 181, poz. 1288].

Na zarządzanie składa się zbiór działań. Do ich składowych zalicza się następujące elementy: organizowanie, planowanie, motywowanie, jak i kontrolowanie. Za sprawą ułożenia ich w odpowiedniej sekwencji oraz kooperowania między nimi, możliwe staje się sprawne zarządzanie posiadanymi przez organizację zasobami i tym samym realizować poszczególne zamierzenia (Griffin 2009).

Wspomnianymi zasobami mogą być (Lachiewicz 2007):

- Zasoby społeczne;
- Zasoby finansowe;
- Zasoby rzeczowe;
- Zasoby informacyjne.

W opinii K. Koźmińskiego, zarządzanie to swoistego rodzaju wędrówka poprzez chaos. I jest to racja, ponieważ trzeba organizować cały proces tak, by wykorzystać swoje atuty, żeby osiągnąć przewagę konkurencyjną w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Trzeba tutaj dodać, że za sprawą zarządzania podejmowane są kluczowe dla danej działalności decyzje. Stosuje się w tym celu zbiory par decyzyjnych. Na co składają się określone pytanie decyzyjne oraz odpowiedzi decyzyjne (Strużycki 2002). Za sprawą pytań wyrażane są wątpliwości, co do wykonania pewnej czynności, czy też o przyjęcie zasady. Odpowiedź natomiast to wyrażenie zgody lub jej brak. Taki stan rzeczy pozwala również na dodatkowych wyjaśnień, warunków (Griffin 2009).

Poza powyższymi decyzjami, o czym wspomniano wcześniej, zarządzanie przenikanie się działań, realizowanych w ramach: planowania, organizowania, przeprowadzenia, motywowanie oraz kontrolowania (Janiuk 2004). Przez co największy nacisk na wszelkie czynności, które prowadzone są w ramach danej formy działalności. Jednak za ich przeprowadzanie odpowiadają przede wszystkim ludzie. Dlatego też podstawą prowadzenia jakiegokolwiek działalności staje się szeroko rozumiana współpraca, o charakterze uporządkowanym oraz skoordynowanym. Pozwala to na realizację konkretnych zamierzeń. Jednak w zależności od tego, w którą stronę będzie skierowany proces zarządzania, taki będzie poziom owego procesu.

By można było realizować powyższe założenia, konieczne staje się wykorzystanie wielu modeli zarządzania. W zależności od potrzeb, stosuje się tutaj różne założenia oraz podejścia do danego pracownika (tab. 1.).

**Tab 1.** Koncepcje pracownika w wybranych modelach kierowania ludźmi.

	Model tradycyjny	Model human relation	Model human resources
Założenie	Z reguły człowiek nie jest chętny do pracy. Zadania zaś kreatywne przyjmują najczęściej tylko nieliczni	Ludzie chętnie pracują, gdy czują się potrzebni. To ich motywuje do pracy.	Ludzie chcą pracować na rzecz większych projektów. Dlatego też wielu z nich nie wykonuje pracy na miarę swoich możliwości.
Zalecenie	To kierownicy odpowiadają za ścisły nadzór nad pracownikami. Przez co są oni odpowiedzialni za podział i przydział zadań	Kierownicy powinni współpracować z podwładnymi, gdyż ci muszą czuć się potrzebni. Zaś przełożeni powinni nastawić się na słuchanie personelu.	Kierownicy powinni motywować do działania, do czego potrzebna jest odpowiednia atmosfera
Oczekiwanie	Ludzie pracują, gdyż zależy im na płacy. Stąd znaczenie ma godziwe wynagrodzenie. Jednak ważna jest kontrola personelu, bo tylko tak można osiągnąć wymierne korzyści.	Dowartościowanie odbywa się na podstawie udzielania przekazywanej informacji oraz komunikacji z podwładnymi.	Zachowanie swobody w pracy, pozwala na wyzwolenie większego potencjału do działania.

Źródło: Poczrowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków 1998, s. 109.

W dzisiejszych czasach coraz powszechniejszy staje się trzeci model zarządzania. W nim możliwe staje się realizowanie oczekiwań pracowniczych oraz realizowanie koniecznych zamierzeń organizacji. Tym samym możliwy staje się rozwój personelu oraz przedsiębiorstw.

### 3. Materiał i Metody

Niniejsze opracowanie ma na celu zaprezentowania współczesnego modelu zarządzania telepracą. Dlatego też problemami badawczymi stały się następujące pytania:

- Co przedsiębiorcy sądzą o telepracy?
- W jaki sposób organizuje się telepracę?
- Jakie są obawy związane z telepracą?

W badaniu ankietowym, które przeprowadzono we wrześniu 2015 r., uczestniczyło 10 organizacji – łącznie było to 80 osób, kierujących telepracą. Wybór jednostek był przypadkowy.

Chociaż w badaniu mogły wziąć udział jedynie organizacje, zatrudniające minimum 50% personelu w formie telepracy.

#### 4. Wyniki i dyskusja

Zmiany jakie zachodzą we współczesnym otoczeniu, wymuszają również zmiany w podejściu do telepracy. Wiąże się to z faktem, że ta wymusza zmiany nie tylko w sposobie prowadzenia przedsiębiorstwa, ale również w modelu zarządzania.

Pierwszy aspektem są opinie o samej telepracy. Te przedstawiono w tabeli 2.

**Tab. 2.** Opinia o telepracy.

Lp.	Rodzaj opinii w 2015 r.	X = %
1.	Telepraca to innowacja, budząca wiele wątpliwości wśród przedsiębiorców.	28
2.	W oparciu o telepracę można czerpać liczne korzyści.	26
3.	Telepraca wymusza konieczność wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania oraz ryzyko z tym związane.	42
4.	Brak zdania	4

Jak wskazuje powyższe zestawienie, zdania o telepracy są podzielone. Przez co wielu przedsiębiorców wciąż nie chce zdecydować się na zatrudnienie pracowników w tej formie. Odnosząc się jednak do korzyści czerpanych z tej formy zatrudnienia, wskazuje się m.in. na:

- ograniczenie kosztów zatrudnienia – 72% w 2015 r.;
- pozyskanie wykwalifikowanej kadry – 52%;
- wprowadzenie nowego motywatora do repertuaru nagród dla pracownika – 37%.

Inną kwestią jest zorganizowanie stanowiska w tej formie zatrudnienia, co przedstawiono w kolejnej tabeli.

**Tab. 3.** Zorganizowanie telepracy.

Lp.	Element organizacji wprowadzania telepracy do systemu zarządzania	X = %
1.	Zaplanowanie prac możliwych do wykonywania zdalnie.	32
2.	Określenie form rozliczenia pracowników.	45
3.	Stworzenie zasad kontroli pracowników.	14
4.	Sprawdzenie kompetencji pracowniczych.	12
5.	Utworzenie repertuaru motywatorów dla e-pracowników.	49

W oparciu o powyższe widać, że inne znaczenie miały elementy tworzenia modelu zarządzania telepracownikami wcześniej niż obecnie. Aktualnie w mniejszym stopniu określa się możliwości wykonywania określonych obowiązków. Mniej też uwagi przywiązuje się do sprawdzenia kompetencji pracownika przed zatrudnieniem jego w tej formie.

Mimo jednak sporych korzyści oraz rozwoju analizowanej formy zatrudnienia, wielu przedsiębiorców wciąż obawia się zatrudnienia takiego personelu. Chociaż dokonując przeglądu zmian, jakie zaszły w tej formie zatrudnienia, telepraca staje się coraz powszechniejsza, ale wśród podstawowych obaw wskazuje się na te same aspekty, a mianowicie:

- Pracodawcy boją się, że zatrudnieni telepracownicy nie poradzą sobie z obowiązkami – 55%;
- Pojawia się obawa przed niemożnością w pełni kontrolowania pracowników – 28%;
- Brak odpowiedniej kadry, by wykonywać telepracę, ale również kontrolować takowych pracowników – 18%;
- Nieznajomość rzeczy – 31%.

W związku z tym, należy stwierdzić, iż ta forma zatrudnienia chociaż stanowiąca odpowiedź na współczesne wymagania pracowników, wciąż budzi wątpliwości. Przez co wiele organizacji,



mających możliwość korzystania z zalet takowego zatrudnienia, dobrowolnie decyduje się na rezygnację z nich i tym samym nie staje się innowacyjne.

By odnieść się do usprawniania, w pierwszej kolejności określono wszystkie zalety telepracy. Wyniki w tej kwestii określa tabela nr 4.

**Tab. 4.** Zalety telepracy.

Lp.	Zalety	N =	X = %
1.	Można ograniczyć koszty zatrudnienia	50	25
2.	Brak konieczności doposażania miejsca pracy	30	15
3.	Możliwość otrzymania dofinansowania przy zatrudnianiu osób niepełnosprawnych	24	12
4.	Można pozyskać wykwalifikowanego pracownika, bez względu na jego sytuację osobistą	36	18
5.	Telepraca stanowi możliwość motywacji do pracy	60	30

Najwięcej osób – 60% respondentów – wskazuje, że telepraca daje możliwość zmotywowania pracowników do pracy. Wynika to z faktu, iż taka forma zatrudnienia stanowi ukłon ku potrzebom pracownika. Dzięki czemu można pogodzić ze sobą obowiązki prywatne z zawodowymi. Niewiele mniej – 50% badanych – dowodzi, że sprawą telepracy ograniczyli oni koszty zatrudnienia, ponieważ nie potrzeba ponosić kosztów chociażby z ograniczenia rachunków za prąd, koszty te przerzuca się na pracownika. Do tego dołączyć należy 30% wskazań, które podają brak konieczności doposażania miejsc pracowniczych. 36% twierdzi, iż w ten sposób pozyskało wykwalifikowanego pracownika, nie mogącego pracować w warunkach tradycyjnych.

Niestety poza zyskami, przedsiębiorcy muszą liczyć się z pewnym ryzykiem przy zatrudnieniu osób niepełnosprawnych. Wśród wad tej formy zatrudnienia można zatem wskazać na różne aspekty (tab.5).

**Tab. 5.** Wady telepracy.

Lp.	Wady	N =	X = %
1.	Brak możliwości pełnej kontroli	57	35
2.	Kwestia zaufania, gdy powierza się podwładnym sprzęt, informację	41	25
3.	Pojawiają się trudności w przypadku problemów technicznych	37	23
4.	Złe ulokowanie zasobów (zły dobór pracownika)	26	16
5.	Inne	2	1

Jak wskazano wcześniej, telepraca posiada również wady. Badani w tym obszarze wskazywali przede wszystkim na brak możliwości kontrolowania swojego personelu, co deklarowało 35% ankietowanych. Na drugim miejscu znalazła się konieczność powierzenia sekretów firmowych osobie z zewnątrz, która może nie okazać się na tyle dyskretna, by wiedza nie trafiła do osób niepowołanych. Dla 23% problemem są kłopoty techniczne, które ciężko rozwiązać przez odległość i brak wiedzy technicznej. 16% zmaga się zaś z trudnością przy wyborze odpowiedniego e-pracownika. Zaś 1% wskazało na jeszcze inne aspekty, a mianowicie sami pracownicy, którzy mogą mieć słabszą kondycję lub będą zbyt pochłonięci przez problemy domowe.

## 5. Wnioski

Zmiany, jakie przyniósł XX w. były przełomowe, również w obrębie funkcjonowania organizacji i zarządzania nimi. Największą rewolucją tego okresu stała się komputeryzacja i Internet. W wyniku tych zmian wiele obowiązków pracowniczych przejęły komputery a fizyczna obecność pracownika w miejscu pracy przestała być konieczna (przypis autora).

Możliwość szybkiej wymiany informacji, bez względu na odległość, umożliwiła wprowadzenie telepracy – nowego sposobu wykonywania swoich obowiązków przez pracowników. Wiązało się to z kolei z wprowadzeniem innych rozwiązań, chociażby w obrębie kierowania personelem. W końcu nie można naocznie obserwować telepracownika, w jaki sposób wykonuje swoje obowiązki. Ponadto praca zdalna ogranicza możliwość tradycyjnego motywowania pracowników, gdyż np. trudno jest pochwalić słownie pracownika przed innymi, skoro zespół jest rozproszony geograficznie.

Analiza zebranej literatury przedmiotu wykazała, że wielu pracodawców obawia się wdrożenia tej formy zatrudnienia w swoich firmach i dlatego też sami rezygnują z takiej możliwości. Jednak wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że telepraca to przede wszystkim źródło wielorakich korzyści dla przedsiębiorstwa. Wynika to głównie stąd, że dzięki telepracy można pozyskać lub zatrzymać wartościową, wysoko wykwalifikowaną kadrę, pomimo trudnej, specyficznej sytuacji życiowej osób zatrudnionych, których codzienna obecność w siedzibie firmy byłaby niemożliwa, można otrzymać dofinansowanie do zatrudnienia e-pracownika oraz ograniczyć inne koszty zatrudnienia. Zatrudnienie w formie telepracy powoduje również zagrożenia jak chociażby ryzyko, że tajemnica firmy może trafić do osób niekompetentnych. Ponadto pojawiają się utrudnienia w kontrolowaniu pracowników, gdyż ciężko nadzoruje się pracowników zdalnych, a także zawsze można zatrudnić kogoś, kto warunkach telepracy nie sprawdzi się jako rzetelny i lojalny pracownik. Mimo to praca zdalna to odpowiedź na współczesne potrzeby pracowników i pracodawców, i jako taka będzie coraz powszechniej stosowana.

## **6. Literatura**

- Greenberg A, Nilssen A (2008) Telepraca – odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wiek, Warszawa: Wainhouse Research, s. 133-134.
- Griffin W (2009) Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa: PWN, s. 79=83.
- Janiec M, Czerniak T, Kreft W (2006) Prowadzenie działalności biznesowej z wykorzystaniem telepracy, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,.
- Janiuk J (2004) Strategiczne dostosowanie polskich małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej, Warszawa: PWN, s. 148-151.
- Kodeks pracy z dnia 27 sierpnia 2007 roku określająca prawa i obowiązki telepracowników i pracodawców zatrudniających w formie telepracy (Ustawa z dnia 27 sierpnia 2007r. o zmianie ustawy - Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw - Dz. U. Nr 181, poz. 1288)
- Lachiewicz S (2007) Menedżerowie w strukturach władzy Organizacji Gospodarczych, Warszawa: Wydawnictwo PWN, s. 121-124.
- Perez MP, Sanchez AM, de Luis Carnicer MP (2002) Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy, London: Technovation, s. 31.
- Pocztowski A (1998) Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod, Kraków: Antykwa, s. 89-93.

## **11. Partner marketing in cooperation with suppliers on b2b market**

Marketing partnerski we współpracy z dostawcami na rynku B2B

Łukasz Kaźmierkiewicz

Department of Tourism, Faculty of Management, Cracow University of Economics

Scientific supervisor: Prof. UEK dr hab. Renata Seweryn

Kaźmierkiewicz Łukasz: lukaszkaźmierkiewicz@gmail.com

Key words: partner marketing, relationship marketing, supplier market, b2b market in relation marketing

Słowa kluczowe: marketing partnerski, marketing relacji, rynek dostawców, rynek b2b w marketingu relacji

### **Abstract**

From the eighties of XX century, when the partner marketing was defined for the first time, many researchers made their investigations on that subject. Partner marketing on b2b market is a new approach taken in consideration in the last two decades. The specific entities of relationship marketing are the suppliers. In the past sometimes they were treated as the enemies, nowadays many companies understand that they are their key partners. The article shows the main approaches and research assumptions on partner marketing. It is divided into three main chapters (definition of partner marketing, specific features on b2b and supplier market).

### **Streszczenie**

Od początku lat 80-tych XX wieku, czyli od czasu, kiedy marketing partnerski został zdefiniowany po raz pierwszy, wielu badaczy opublikowało prace na ten temat. Marketing partnerski na rynku b2b jest nowym podejściem, które analizowane było dopiero w ostatnich dwóch dekadach. Specyficznymi podmiotami biorącymi udział w marketingu partnerskim są dostawcy. W przeszłości przez część przedsiębiorstw traktowani byli oni z dystansem i ostrożnością, jednakże obecnie wiele firm zdaje sobie sprawę, że powinni oni być jednymi z ich kluczowych partnerów. Artykuł przedstawia główne podejścia i założenia badawcze odnośnie do marketingu relacji. Został podzielony na 3 główne części (definicja marketingu partnerskiego, specjalne funkcje na rynku b2b oraz na rynku dostawców).

### **1. Introduction**

There are few publications about partner marketing, but not so many that describe it from the business-to-business perspective. Only a few articles about supplier market in relationship marketing were published. The majority of the publications on the subject are about relations between company and customer or internal market. From the eighties of XX century many researchers focus their study on the subject of partner marketing and from the nineties it started to be implemented in practice of the companies.

This article combines previous studies held by the other investigators and personal business experience of the author. It consists of introduction, three chapters, conclusions and list of literature. In the first part there is a definition of the partner marketing and its main rules and instruments. Also was included the description on marketing-mix in the relationship marketing. The second one treats about partner marketing on the business to business market. The last one is dedicated to specific relations between company and suppliers.

### **2. Definitions, elements, rules and instruments of partner marketing**

From the thirties of XX century many researchers started to take in consideration other aspects than massive production and sales departments. This was the time when first publications about marketing were published. From that moment there is the evolution of marketing approach. In the sixties instead of concentration on market of basic goods, researchers focused on industrial goods. In the seventies, non-profit organizations and public sector institutions were the focus of attention. In

the eighties was taken in consideration service marketing. The next stage was creation of partner marketing concept (Furtak 2003).

Partner marketing, also called as relationship marketing, for the first time was defined by L.L. Berry as: 'establishing, maintaining, and in companies offering many services, strengthening relationships with customers' (Furtak 2003). It shows that the traditional marketing orientation based only on acquiring a client, has moved a stress towards relations and maintaining contact with the customer. All the researchers that focus on the topic of relationship marketing agree that in the actual market situation the most important are the relations and different methods of connections with customers. On the other hand, looking at the business marketing only from the perspective of entrepreneur and customer is not enough, because both the micro and macro environment of the company have a strong influence on that relationship. Exists the net of connections between different entities (customers, suppliers, co-operators etc.) on the market of goods and services. H. Gordon defines the partner marketing as: 'continuous process of searching and creating the new value with the individual customer' (Gordon 2001). There are certain differences between traditional marketing orientation and relationship marketing. H. Gordon describes six elements that used simultaneously are changing the marketing orientation of the company: creating a new value for the customer and its distribution between the producer and the client, the role of individual customers in determining the type of benefits, designing and adapting processes, communication tools and technologies in value creation, long-term cooperation, analysis of the entire period of purchasing activity instead of individual transactions, creating the chain of partnership also outside of the company (Gordon 2001).

Another definition of partner marketing was proposed by E. Gummesson. He described relationship marketing as: 'marketing that is based on relationships, networks and interactions' (Furtak 2003). It means that the network of connections is understood much wider than by the other authors. Besides, not only the company and the customers but also the whole market and in some aspects even the whole society takes part in marketing process. The company's environment is turbulent and it is often difficult to analyze single process without taking in consideration another entities. In addition, all of them take advantages of that cooperation and instead of creating value separately, they work together. The partnership can be both, bilateral and multilateral. M. Christopher, A. Payne and D. Ballantyne described six markets on which work the companies (Furtak 2003): clients, agents, suppliers, potential employees of the company, influential institutions and internal market. In relationship marketing the strategic resources of the enterprises are: people, processes, information technology and knowledge (Michalska-Dudek 2004).

Partner marketing is composed out of 8 main elements, that have influence on companies performance. Those elements are (Gordon 2001): organizational structure and value system, management, strategy, organizational structure, people, information technology, knowledge and processes. Those elements are the base of creating connections between company and customer or on the b2b market. The relationship marketing can be described from both perspectives. On the b2b market the partner marketing is more difficult to be implemented than on b2c market, because of different organizational cultures. In that case the most important is having the similar main goals and the right attitude of both companies. The most important in that kind of cooperation should be reconciliation as a main goal creating the value. The transactional approach should be substituted by value creation approach and both companies should base their long-term partnership on mutual trust.

Those relations can have different forms. In the literature of subject are described seven different areas of relationship creation (Gordon 2001): structure, brand value, professional, personal, information and control systems, value and zero option. H. Gordon also enumerates ten main relationship marketing rules, which are in opposition to traditional marketing perspective. They are (Gordon 2001): 1. Customer's needs are changing, 2. Customer's segmentation instead of market's segmentation, 3. Key clients desire the highest value, 4. Value provided to clients depends on the coherence of the partnership chain, 5. Data, data and once more data, 6. Information technology must serve mass customization, 7. Support of the supervisory board and investors, 8. Rewarding for team work, 9. Partnership instead of „organizational tanks”, 10. Work organization based on partnership and resources.

In partner marketing the marketing mix concept is also different than the '4Ps' of traditional marketing or '7Ps' of services marketing. In partnership marketing instruments of marketing mix are called '11Cs', and they consist of (Gordon 2001): customer, categories, capabilities, cost, profitability and value, control of the contract to cash processes, collaboration and integration, customization, communications, interaction & positioning, customer measurements, customer care, chain of relationships.

### **3. Specific features of relation marketing on b2b market**

The majority of articles and books about partner marketing describe it from the perspective of relation between company and customers or on internal market of the company. There are a few researchers that analyzed the marketing relationships on the business to business market. On b2b market in partner marketing the chain of value uses the same methods as on b2c market. The most important of them are (Gordon 2001): common benefits, durability and development, long time horizon, real-time problem solving, knowledge sharing, systems integration, good communication, existence of dispute resolution mechanisms, defining processes for introducing changes to the partnership principles.

Also the strength of relationships can differ if are discussed relationships on different markets (with clients, suppliers, internal or b2b market). There are three levels of implementation of internal market. First one, also called the financial level, is based mainly on financial incentives like for example: discounts, deferred payments, no interest for late payment. The second level, also called the social one, is based on interactions with the cooperators. The staff of the companies wants to analyze the customer needs and to individualize their performance in customer service. The offer of the company is more personalized and the potential to maintain a competitive advantage is on medium level. The third level, also called the structural one, is based on creating the structural relations. The offer and procedures of the company are adjusted to needs of both entities of cooperation. They are not based on individual relations, but the whole structure of company is adjusted to relationship management. There are also certain procedures to solve the problems of the contractors. That approach represents the highest level of personalization and competitive advantage of the company (Mitreğa 2018).

From the point of view of the dynamics of relation with the customers, there are three phases of relationship (Furtak 2003): preliminary (until potential clients becomes real), continuation of the relationship (duration, maintaining and strengthening the relationship) and termination of the relationship (the moment of termination of cooperation, selection of a different offer, can be treated as the preliminary phase to the next cooperation).

Relationship marketing on b2b market can be both bilateral and multilateral. If there are only two entities of cooperation, it is called a dyad, if three triad. When there are more than three, it is called a network. The most important factor in dyads is trust between partners, which favors cooperation. In the second place, there is a tendency to cooperate, as well as the perception of the community, which is a distinctive feature of ordinary transactions or competitive activities. Last but also very important is the experience in inter-organizational cooperation. The reference of these assumptions to online activities is no longer easy because there is a much larger network of connections, and the network is definitely more dispersed. However, it can be recognized that in some industries for inter-organizational cooperation in networks the most important are: trust, willingness to cooperate and experience in cooperation (Czakon i Klimas 2017).

### **4. Relationship marketing on supplier market – benefits and costs**

In the main assumptions of partner marketing on the supplier market, the company and service providers work closely together. Their main goal to achieve is to provide the customer with high quality goods and services that meet his requirements. Cooperation between suppliers and company is based on bilateral benefits and responsibilities. On the other hand it has a positive influence on efficiency of production and reliability of the products and services. Partner marketing in the supplier market can be implemented both in private and public sector (Lumsdon 1997). In the

past, suppliers were treated by some of the companies as the competitors or sometimes even as the enemies. That approach is changing and now more popular is the cooperation, commitment and mutual trust. Participants in the cooperation create long-term and in-depth relationships. The lowest price is no longer the only factor determining the establishment of the cooperation. The suppliers nowadays more often have the function of company extension (Furtak 2003). Relations of the companies can have one out of three main functions: creating a new qualitative cooperation (by connecting activities, resources, entities) which enables realization of projects impossible to achieve individually; improvement of the company's results (through impact on the structure of activities, a set of resources and organizational structure), in terms of competence, productivity and innovation; creating networks (relations between two companies, affect their network of connections with other enterprises) (Fonfara 2004).

The relationship between company and supplier based on partner marketing is also really helpful to share information and better coordinate common tasks, make investments, reduce costs, improve quality, lower the transaction costs, build trust etc. The highest cost is to establish the partnership, but is lower to maintain it later and is bringing long-term cooperation. The companies that are implementing the rules and instruments of relationship marketing less often change their suppliers, but more carefully select partners for cooperation (Jai-Beom i Michell 1999).

M. Mitreğa described the determinants of beneficial relationships on b2b market between customer and supplier. He enumerated 5 main determinants (Mitreğa 2008): internal communication in the relationship, supplier's reputation, professionalism of the staff, investments for relationships and legal relationships.

The process of communication is necessary to keep the close relationship between the companies. Both formal and informal communication between two or more companies should be based on trust, respect and punctuality. Communication has also big influence on building mutual trust and commitment. Also informal communication of employees from all of the departments of both companies positively affects all their performance. On the other hand, the suppliers' reputation is one of the key elements to start the relation. When a company is having a long-term cooperation with the supplier bases on its own experiences and mutual trust. Before the relationship begins, if the supplier is unknown or new in the business, the company checks the opinions of his other partners. If the reputation is bad, it can be a barrier to start the cooperation. Not only the reputation of the company is the key determinant of beneficial relationships, but also the professionalism of the employees. Their performance has a big influence on confidence, commitment and satisfaction of the customers. The staff has to be well qualified, knowledgeable, open-minded and should know how to use his knowledge and skills. But without the specific investments of both entities no relationship can be established. They can be both financial and no-financial (ex. time or energy). If the investment was made by the supplier has a positive influence on mutual trust in relationship. If the investment was made by the other company, it makes an influence on their commitment and dependence of the supplier. The cooperation between company and its supplier is always based on legal contract. It can be general or detailed. In cooperation on b2b market is quite common, that even companies that are connected with long-term partnership based on mutual trust are signing highly detailed contracts (Mitreğa 2008).

## **5. Summary**

Relationship marketing on business to business market is one of the actual key tasks for the companies to gain the market advantage. Suppliers in the past were sometimes treated as competitors or even as the enemies. Nowadays they became one of the key partners for the companies. Commitment, cooperation and mutual trust between the entities in partner marketing are the base for long-time partnership that should be profitable for both companies. Without efficient internal and external communication, good company reputation, professionalism of the staff, mutual investments and legal agreements, is impossible to keep good relation in supplier market.

There are some specific approaches on supplier market, but the general rules and instruments of relationship marketing on b2b market should be the base to connect the customer company with the supplier. After implementing the basic instruments of relationship marketing, the companies

should try to strengthen the cooperation and reach higher level of dynamics of relation. The top goal of partnership should be the creation of dyads, triads or networks of companies.

Taking in consideration the supplier market in relationship marketing can show how the marketing has undergone evolutionary transformations from its traditional form in the last ninety years. All the rules and instruments in partner marketing derive from basic assumptions of marketing, but even the marketing mix in relationship marketing is different (from 4Ps in the thirties to 11Cs in XXI century).

## **6. Literature**

- Bao J et. al. (2014) Partner-marketing using geo-social media data for smarter commerce, *Ibm Journal of Research and Development* (58): 6:1-6:12.
- Czaron W, Klimas P (2017) Klimat współpracy międzyorganizacyjnej w diadach i sieciach sektora turystyki, „Handel wewnętrzny” (3/368): 53-65.
- Fonfara K (2004) Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Furtak R (2003) Marketing partnerski na rynku usług, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: 13-19, 32, 68-73, 88.
- Gordon H (2001) Relacje z klientem. Marketing partnerski, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: 35-36, 51, 100, 149-150, 322, 383.
- Gumesson E (1994) Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management* (5): 5-20.
- Gronroos C (1990) *Service management and marketing*, Massachusetts: Lexington Books.
- Jai-Beom K, Michell P (1999) Relationship marketing in Japan: the buyer-supplier relationships of four automakers, *Journal of Business & Industrial marketing* (14/2): 118-129.
- Lumsdon L (1997) *Tourism marketing*, London: Thomson Business Press: 211.
- Maruszczak M (2014) Employer branding na tle koncepcji marketing relacji, *Marketing instytucji naukowych i badawczych* (11): 3-20.
- Michalska-Dudek I (2004) Marketing relacji jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych, *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu* (1043): 204-218.
- Mitrega M (2008) Determinanty korzystnych relacji z klientami. W poszukiwaniu różnych strategii marketingu relacji na rynku B2B, *Marketing i rynek* (3): 13-19.
- Mitrega M (2018) *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Warszawa: CeDeWu: 37-40.
- Wajda A (2003) *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Warszawa: Difin.

## **12. The impact of globalization on development of the experience economy in tourism**

Wpływ globalizacji na rozwój ekonomii doświadczeń w turystyce

Łukasz Kaźmierkiewicz

Department of Tourism, Faculty of Management, Cracow University of Economics

Scientific supervisor: Prof. UEK dr hab. Renata Seweryn

Kaźmierkiewicz Łukasz: lukaszkaźmierkiewicz@gmail.com

Key words: experiences, megatrends in globalization, tourism, globalization, the experience economy

Słowa kluczowe: doświadczenia, megatrendy globalizacji, turystyka, globalizacja, ekonomia doświadczeń

### **Abstract**

The main goal of the article was to determine the impact of globalization on the economy of experience in tourism. The work was divided into three parts. The first one contains the analysis of the concept of globalization and megatrends that it generates. In the second part, the definitions of the economy of experience were presented. The third part is the analysis of megatrends occurring in connection with globalization and their reference to the experience economy in tourism using specific examples.

### **Streszczenie**

Celem głównym artykułu było określenie wpływu globalizacji na ekonomię doświadczeń w turystyce. Praca została podzielona na 3 części. W pierwszej dokonano analizy pojęcia globalizacji, a także wskazano generowane przez nią megatrendy. W drugiej części podjęto zaprezentowano definicje ekonomii doświadczeń. Trzecia część to analiza megatrendów występujących w związku z globalizacją oraz odniesienie ich do ekonomii doświadczeń w turystyce z wykorzystaniem konkretnych przykładów.

### **1. Introduction**

The traditional division into raw materials, products and services nowadays should be extended by a fourth element that is experiencing. Currently, consumers require producers to provide them with special experiences and services fulfilled with emotions and leave memories for a long period of time. They also want to be co-producers of these services and products. Various factors have a direct impact on the development of the experience economy. One of them is globalization. The process of creating 'one world' takes place on many levels and is subject to constant transformations. Can be noticed some tendencies called megatrends, which illustrate the directions of globalization development. The author of this study decided to combine the concepts of globalization and the experience economy to observe their interdependence and significance for the tourism industry.

### **2. The significance of globalization**

Globalization has a huge impact on the everyday life of every human being, as well as the functioning of the world and enterprises. This term can be defined as: "all processes leading to the increasing interdependence and integration of states, societies, economies and cultures, which results in the creation of 'one world'". The global economy is a concept that is very closely related to globalization. The factors of production, services and products occurring in it are not only related to their place of production or consumption, but they circulate all over the world. Globalization enables production in the place where it is the cheapest or the most effective, and sales where it is the most advantageous (Maśloch 2005). As part of globalization, there are four main interrelated processes. The first of these is the liberalization of world trade, which may occur thanks to the continuous lowering of tariffs and reducing any existing restrictions on trade. The second process is the personalization of products, which has an impact on the vast expansion of the offer. The third process



is the possibility of a geographical breakdown of the production chain, by its fragmentation. The last one is vertical disintegration of enterprises, which encourages companies to make efforts to return from equity (Dunin-Wąsowicz 2011).

It is very difficult to determine when the globalization process has begun. Many researchers argue when to start its dating. Considering globalization in the widest sense, it can be assumed that it was initiated during the first migration of people from the areas of current Africa. Other researchers argue that the first globalization processes took place three thousand years BC, but other dates are also given. T. Friedman set the date for the beginning of globalization process as the year 1492, when started the Great Geographical Discoveries. He divided the globalization into three periods. The first is dated from 1492 to 1800, or till the beginning of the Industrial Revolution. The second started in 1800 and finished in 2000, the so-called Information Revolution and the third is from 2000 until now. Sometimes the third stage of globalization is described as starting in 1945, which is just after the Second World War (Grinin et al. 2013).

The information revolution, which was initiated in the second half of the 20th century and continues to this day, has caused a significant acceleration of world integration. Its greatest acceleration can be observed from the 90s of the twentieth century until today. The period of the highest acceleration that was at the end of the 20th century, T. Friedman recognized as the beginning of the third stage of globalization (Kaźmierkiewicz 2014).

The industrial revolution caused the mechanization of processes previously carried out by manual work, while the information revolution of the twentieth century led to groundbreaking technological discoveries, mainly due to the development of microelectronics. The prices of devices, often very advanced ones, have dropped significantly, and such devices have become much more available. In addition to technological development, the new ways of communication were also important, as well as their use in other areas such as: economic, social, political, psychological and ecological. It also made the spheres dependent on knowledge and information. The information revolution also had a significant impact on the current characteristics of society. It can be noticed a significant drop in the production sphere and increase of services, employment of a larger staff of specialists and experts, greater importance of theoretical knowledge as a source of innovation, future-oriented attitude, investing in technology development, change of decision making. It is not without significance that the way of acquiring knowledge, access to it and the way it was used by people has changed significantly. This is also one of the main features of the information revolution (Leszczyńska 2011)

Factors determining globalization are extremely difficult to define because they concern many aspects of the world's functioning. They mainly concern political, economic and cultural aspects. Some researchers also add to them ecological, social and scientific approaches (Pietrzak 2009). More often than about the factors conditioning globalization are described the megatrends. F. de Meyer defines them as: "long-lasting, fast-spreading trends, strongly affecting society in many dimensions and evoking the conviction of its inevitability" (Maciaszczyk 2016). One of the classifications of megatrends that are up to date and will occur at least until 2030 was described in Ernst & Young report in 2015 and consists of the following elements: Digital future, Entrepreneurship rising, Global marketplace, Urban world, Resourceful planet, Health reimaged (Maciaszczyk 2016).

### **3. Experience economy in tourism**

The tourist market and the perception of the tourist product by its consumers are subject to constant changes, and in recent years can be noticed their huge intensification. Already in the 1980s, J. Krippendorf noticed a change from the tourists' approach to rest, from the 3S model (sea, sun, sand) to the 3E model (education, entertainment, excitement). The importance of experiencing is increasing, and the importance of a purely leisure form of tourism is diminishing. Tour operators' managers more and more often notice the importance of tourists' experiences. When they are creating new packages and improving the currently offered ones they focus on improving, intensifying and improving the quality of tourists' experiences (Żemła 2017). According to B. Pine and J. Gilmore, the current level of advancement of the economy and its basing mainly on the services sector causes that the consumer is provided with services strongly characterized by emotions. In addition to the three standard offers

in the economy (raw materials, products, services), it can be listed the fourth category that is the experience as a new source of value for customers (Stasiak 2013). They are characterized mainly by: "close integration of experience with the product consumption process, widespread creation of experience using modern technologies, active participation of consumers, individualization and personalization of created experiences, the fact that experiences are saved in human memory" (Stasiak 2013). Both tour operators being the subject creating the tourist product, as well as tour guides and guides fulfilling the function of line staff play a great role in creating the experience of tourists during their travels. Considering the growing importance of these entities and tourists in the co-creation of values, can be noticed a great influence of these ties to create experience. A new approach to experience causes that visitors consciously or not interact with the producer, which result in the creation of his individual experience (Batat & Frochot 2013). In the case of tourist trips, the experience begins even before the journey, and ends long after it along with the memories of what he experienced.

Tourism is a specific industry because it creates tourism packages that comprise both services and products. E. Gummerson noticed that it is currently difficult to talk about 100% products or services. Buyers nowadays are buying offers that offer services, and they enable them to create value. This author does not propose a new way to define services. He claims that it is necessary to analyze the services not from the perspective of the producer but the consumer (Siemieniako 2008). S. Vargo and R. Lusch in 2004 created the concept of service domination logic, which creates a new way of perceiving consumers in the services sector. Their approach is to move away from product marketing to even stronger service marketing. They assume that knowledge and specific skills are a source of competitive advantage as well as a source of exchange. They divide resources into two types: operand (basic resources available in the destination as natural resources, beaches, trees, mountains, etc.) and the operant (physical and mental abilities as well as knowledge used to exploit resources operands). They claim that the key to achieving a competitive advantage in the market is having the operator's special resources and skillfully using them. They also emphasize the role of the client as a co-creator of the product or service (Batat & Frochot 2013). An important aspect of the service domination logic is the concept of value in use, meaning the creation of values not by the service provider but by the client. It is created during consumption, in other words when using products or services. Companies do not provide value, but offer them as services or products. This requires redefining the concept of meeting the needs of enterprises that provide products and services to consumers. According to the logic of service dominance, the customer creates value using the services and products delivered to him (Siemieniako 2008). This approach to relationships in service enterprises, as well as understanding values requires a change in the approach of travel agents to creating products.

#### **4. The impact of globalization megatrends on the experiences economy in tourism**

The experience economy is very closely correlated with globalization. The third industrial revolution that is currently taking place is also reflected in the functioning of the tourism market, as well as consumer behavior of tourists. The author of the article decided to analyze this correlation using the classification of megatrends described in the Ernst & Young report.

The first of the megatrends that has been described as 'Digital Future'. The number of data analyzed and processed at the moment is huge. The necessity of constant access to the Internet as well as storing data in the cloud, using big data or social media is determining the peoples' and companies performance. This is also reflected in the way people travel. First of all, it is much easier to search for data, even from the most remote parts of the world. As a result, the tourist is much better informed about the tourist offer. On the other hand, it is much harder to surprise the customer and every time less people chooses to travel without knowing the attractions of the destination. Access to information and booking capabilities also allow to tailor the offer to customers' needs, and the experience begins for them before the departure, so when they are planning the trip. Therefore increasing digitalization allows better preparation and checking the attractions before the trip by watching movies and photos. In that way tourist can choose the most desirable once that they will personally experience.

The next megatrend was named 'Entrepreneurship rising'. Technology is increasingly replacing people at work and the market is becoming more and more global. The way of employment

for many people is changing, working hours are becoming more and more irregular, and often work is associated with business travels. On the one hand, this makes it possible for employees to better manage their time and travel more frequently. On the other hand they can use their free time during business trips to visit the tourist attractions. The increase in the wealth of people enables the use of luxury goods, and one of them is traveling. The middle class is also growing more and more strongly and those people are one of the main segments of tourist. Also people are more aware of their needs and want to participate in the process of creating products. They do not want to be only recipients, but also co-creators.

‘Global marketplace’ is the third mega trend mentioned in Ernst & Young report. The global market also gives enterprises a chance to create highly individualized and emotionally-oriented products and services dedicated to a narrow group of consumers. Acting only locally, enterprises could have problems with the market for products referring only to visitors experiences. What is extremely important very often the territorial range is associated with culture. Experiencing other cultures is one of the elements of the experience economy. Sometimes, only providing culturally-specific services related to a given area for visiting tourists can create a thriving enterprise. It is important to emphasize that more and more people in the world have access to the Internet, which means that the global market is constantly growing and the number of potential consumers of products and services is rising.

The next trend is called the ‘Urban World’. Currently, 54% of the world's population lives in the cities. By 2050, this number will increase to 66% (Ernst & Young 2015). Maintaining this trend means that more and more people in their travels will choose less urbanized areas, which will be an alternative to everyday environment for them. Staying in the bosom of nature and the possibility of sensory experience, as well as experiencing contact with flora and fauna will be an increasingly frequent way of resting. The development of cities and their infrastructure will facilitate traveling, among others thanks to the development of means of transport. There will be created new places strongly marked by emotions and directed at the experience of tourists inside the agglomeration. Artificially created attractions will become more and more popular, which can be seen today on the example of houses of fear, locked up rooms etc.

‘Resourceful planet’, as the next megatrend refers to both renewable and non-renewable sources. The growing world population in connection with technological development, the increase in the demand for natural substances and the creation of the middle class and new methods of consumption means that the world's resources are running out. It also affects tourism and leads to the need for sustainable development also in this industry. It is necessary to save the natural environment, but also can be noticed that places of environmental disasters, as well as factories, sewage treatment plants, power plants, mines are places of interest for tourists. Such places are attracting the visitors, and from the point of view of the experiences economy are interesting, because they cause mixed feelings. On the one hand, care for the environment, on the other hand, interest and sometimes even admiration for their design and functioning.

The last mentioned megatrend is ‘Health reimaged’. The health service is constantly changing in the 21st century. It can be noticed the desire to reduce costs, introduce innovations, and more and more emphasis on prevention. Unfortunately, the differentiation of the level of access to health care in highly developed countries and poor countries is growing. Access to health services results in a greater propensity to travel, also thanks to the medical assistance in the tourist destination. Visiting local hospitals in poor countries, as well as seeing people's living conditions can be characterized by very strong emotions. The experience economy assumes keeping memories and emotions as long as possible after the event. Very often after visiting places where human dramas are happening, as well as encountering disease and death, it leaves the memories for a very long time.

## **5. Summary**

Currently, tourists are changing their behaviors in the way of resting. The experience, as well as products strongly associated with emotions that are co-produced with the consumer are becoming more important. The experience economy has a significant impact on tourism as well as on the development of travel industry. Globalization is strongly correlated with it, and the megatrends that

are the core of determine this phenomenon are also reflected in the experience economy. The article showed how megatrends such as: Digital future, Entrepreneurship rising, Global marketplace, Urban world, Resourceful planet, Health reimagined, that are actually affecting the global economy are also shaping the experience economy in tourism. This study can be treated as a basis for more detailed considerations in the future.

## **6. Literature**

- Batat W, Frochot I (2013) Marketing and designing the tourist experience, Woodeaton: Goodfellow Publishers Ltd: 57-58.
- Dunin-Wąsowicz S (2011) Pułapki globalizacji, Pomorski przegląd gospodarczy 50: 9-11.
- Earnst & Young Report (2015) Megatrends 2015 Making sense of a World in motion: Earnst & Young: 1-56.
- Grinin L, Krotayev A, Sheffield J (2013) Globalization: yesterday, today and tomorrow, Litchfield Park: Emergent Publications: 34-35.
- Kaźmierkiewicz Ł (2014) The impact of globalization on management in tourism industry, Cracow: Cracow University of Economics: 37.
- Leszczyńska M (2011) Współczesny model rozwoju społecznego z perspektywy rewolucji informacyjnej, Nierówności społeczne, a wzrost gospodarczy 23: 125-134.
- Maciaszczyk M (2016) Wybrane megatrendy i ich możliwy wpływ na konsumentów niepełnosprawnych ruchowo, Handel wewnętrzny 364(5): 162-171.
- Maśloch P (2005) Globalizacja i jej wpływ na rozwój współczesnej cywilizacji, Przedsiębiorczość – Edukacja 1: 17-26.
- Pietrzak I (2009) Globalizacja i regionalizacja gospodarki światowej: Gospodarka światowa w warunkach globalizacji i regionalizacji rynków: Difin: 17-18.
- Siemieniako D (2008) Logika usługowej dominacji w marketingu – podstawowe pojęcia i konsekwencje w zarządzaniu, Marketing i rynek 15(11): 11-16.
- Stasiak A (2013) Produkt turystyczny w gospodarce doświadczeń, Turyzm 23(1): 29-39.
- Żemła M (2017) Rola koncepcji ekonomii doświadczeń w postmodernistycznej interpretacji trendów rynkowych w turystyce i budowie nowoczesnych produktów turystycznych, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego 31(3): 7-17.

### **13. Ubezpieczenie NNW żołnierzy jako element wsparcia medycznego w czasie operacji wojskowych poza granicami kraju**

Insurance of soldiers as an element of medical support during military operations outside of the country

Magda Ligaj

Katedra Podstaw Logistyki, Wydział Zarządzania i Dowodzenia, Akademia Sztuki Wojennej, Warszawa

Magda Ligaj: m.ligaj@akademia.mi.pl

Słowa kluczowe: ubezpieczenie, ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków, świadczenie odszkodowawcze.

#### **Streszczenie**

Celem artykułu jest zaprezentowanie ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków żołnierzy wyjeżdżających na operacje wojskowe poza granice kraju. Obszar ubezpieczenia to rozległa płaszczyzna. W zależności od zastosowania mogą przechodzić w różne formy. Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków to jedna z takich form. Zawierane są w związku z ogólną chęcią posiadania zabezpieczenia w formie finansowej na wypadek nieprzewidzianych wypadków, w tym także śmierci. O ile standardowo ubezpieczenia są wypłacane osobie, która je opłaca, tak ubezpieczenia od następstw nieszczęśliwych wypadków w przypadku śmierci jest dziedziczone według obowiązującego prawa przez kolejne stopnie koligacji rodzinnych.

#### **1. Ubezpieczenie-ujęcie teoretyczne**

Ubezpieczenie jest instytucją, która ma znieść lub przynajmniej ograniczyć ciężar pewnych zdarzeń losowych, których ryzyko nastąpienia towarzyszy człowiekowi na każdym etapie jego życia. Zdarzenia te mogą mieć charakter negatywny lub też mogą wiązać się nie tyle ze stratą ile z powstaniem lub zwiększeniem potrzeb finansowych. Wraz z postępowaniem cywilizacyjnym straty (potrzeby) mają coraz większą wartość i wymagają coraz bardziej specjalistycznych zabezpieczeń (Ronka-Chmielowiec 2002).

Ubezpieczenie sprawia, że konsekwencje finansowe, jakie musiałyby ponieść jednostka, rozłożone są na wiele podmiotów. W odróżnieniu jednak od prostej zasady wspólnego ponoszenia strat, proces ubezpieczenia organizowany jest przez wyspecjalizowaną instytucję finansową jaką jest zakład ubezpieczeń, który zajmuje się oceną ryzyka i ustala, jaką wielkość powinny mieć udziały poszczególnych jednostek wnoszone do wspólnego funduszu. W podstawowym ujęciu ubezpieczenie stanowi, zatem:

- transfer ryzyka z jednostki na grupę,
- podział ciężaru strat/potrzeb finansowych na członków grupy (Banasiński 1999).

Problematyka ubezpieczeniowa ma charakter interdyscyplinarny, łączy aspekty ekonomiczne, prawne i finansowe jak również zagadnienia aktuarialne (matematyki i statystyki ubezpieczeniowej) oraz marketingowe. Dlatego też w literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji ubezpieczenia, które choć określają to samo, kładą akcent na różne elementy tego pojęcia.

Ubezpieczenie to forma repartycji strat w dwóch wymiarach: w przestrzeni, gdyż fundusz, z którego pokrywana jest strata, tworzony jest ze składek wielu osób i w czasie, gdyż składki te są płacone z reguły przez długi okres, często w ratach (Warkało 1972).

Istotą ubezpieczenia jest rozłożenie (repartycja) ryzyka strat lub konieczność finansowego pokrycia nadzwyczajnych potrzeb na większą liczbę podmiotów zagrożone takim samym lub podobnym niebezpieczeństwem, organizacja funduszu związana jest ściśle z jego przeznaczeniem i rodzajem ubezpieczenia (Uruszczak 1994).

Ubezpieczenia gospodarcze stanowią przedmiot działalności zakładów ubezpieczeń działających na podstawie ustawy o działalności ubezpieczeniowej i wiążą się z zawarciem stosownej

umowy ubezpieczenia (Hadyniak 2000). W teorii i praktyce spotyka się podział usług ubezpieczeniowych na dwie grupy:

- gospodarcze, jako instrument polityki gospodarczej państwa;
- społeczne, inaczej socjalne, czyli całokształt urzędzeń publicznych chroniących przed niedostatkiem (Sangowski 1999).

Ubezpieczenia gospodarcze ze względu na przedmiot dzieli się na:

- majątkowe, np. ubezpieczenia budynków, mienia ruchomego w gospodarstwach rolnych itp.;
- osobowe, np. od następstw nieszczęśliwych wypadków, grupowe i jednostkowe, ubezpieczenia na życie, posagowe.

Ubezpieczenia gospodarcze są urządzeniem celowym, które w swoim przeznaczeniu ma zaspokajać określone potrzeby podmiotów gospodarczych oraz ludności. Potrzeby te należy określać zarówno z mikro- i makroekonomicznego punktu widzenia, jak też z punktu widzenia gospodarczego i społecznego. Te dwa podziały potrzeb nie są rozłączne (w znacznym stopniu się pokrywają, krzyżują), albowiem potrzeby społeczne mają niemal zawsze charakter makro, czyli ogólny, nie wiążą się z indywidualnym klientem zakładu ubezpieczeń. Zaspokojenie określonych potrzeb to podstawowe zadanie ubezpieczeń gospodarczych. Z kolei realizacja tych zadań jest w mniejszym lub większym stopniu przejawem istoty ubezpieczeń. Należy przyjąć, że funkcje ubezpieczeń gospodarczych to formy przejawiania się ich gospodarczego i społecznego przeznaczenia, czyli realizacji nałożonych na nie zadań.

Podobnie jak w przypadku funkcji, można formułować różne i liczne zasady ubezpieczeń, jednak ani w teorii, ani w praktyce nie kwestionuje się trzech z nich, a mianowicie: realności, pełności oraz powszechności ochrony ubezpieczeniowej. Te właśnie zasady, a ściślej mówiąc sposób ich rozumienia oraz realizacji niemal całkowicie przesądzają o znaczeniu najważniejszej funkcji ubezpieczeń gospodarczych (funkcji ochrony ubezpieczeniowej). Ponadto zasady te określają i wyrażają specyficzne cechy działalności ubezpieczeniowej. Bardzo ważne jest również to, że są one podstawowymi kryteriami służącymi do oceny jakości świadczonych przez zakłady ubezpieczeń usług ubezpieczeniowych.

Z innych zasad ubezpieczeń, należy przede wszystkim wymienić zasadę szybkości wypłaty odszkodowań i świadczeń ubezpieczeniowych przez zakład ubezpieczeń, której realizacja stanowi jeden z podstawowych czynników mających wpływ na ocenę efektywności świadczonej przez dany zakład ubezpieczeń ochrony ubezpieczeniowej. Często zasada ta, (jak i powyższe trzy zasady) stanowi jedno z podstawowych kryteriów oceny jakości usługi ubezpieczeniowej (Reps, Reps 1997).

Do głównych cech ubezpieczeń możemy zaliczyć:

- pewność- polega na tym, że podmiot podejmujący decyzje znajduje się w sytuacji pewności czyli wtedy, kiedy jest w stanie przewidzieć wszystkie możliwe warianty działania, realizacji oraz skutki;
- niepewność- polega na tym, że podmiot podejmujący decyzje nie jest w stanie określić wszystkich konsekwencji swego działania, podejmuje decyzje w warunkach niepewności.

W literaturze przedmiotu stosowany jest podział na funkcje podstawowe i uzupełniające, a dokładnie na jedną funkcję podstawową oraz dwie uzupełniające, są to kolejno:

- funkcja ochrony ubezpieczeniowej;
- funkcja prewencyjna;
- funkcja akumulacji kapitału.

Funkcja ochrony ubezpieczeniowej posiada charakter nadrzędny wobec dwóch pozostałych, najpełniej bowiem wyraża zarówno istotę, jak i zasadnicze treści społeczne i ekonomiczne ubezpieczeń, natomiast funkcje prewencyjna oraz akumulacji kapitałowej są skutkiem funkcji ochrony ubezpieczeniowej i w tym sensie mogą być uznawane za funkcje uzupełniające. Z drugiej strony posiadają one własne, niezależne oraz bardzo ważne treści społeczno-gospodarcze, z powodu których powinny one zostać wyodrębnione (Łańcucki 1993).

Funkcja prewencyjna rozumiana powinna być, jako wszelka działalność zmierzająca do zmniejszenia szkód losowych, zarówno przez ograniczenie ich rozmiarów, jak i zmniejszenie prawdopodobieństwa realizacji ryzyka. Działalność taka uznana jest powszechnie za najbardziej

racjonalną metodę zwalczania szkody losowej. Może przybierać zarówno postać materialną jak i niematerialną. Ubezpieczenia społeczne w szerokim zakresie realizują tak pojmowaną prewencję, albowiem działalność ta przynosi zakładom ubezpieczeń jak i ubezpieczonym wymierne korzyści. Często zakłady ubezpieczeń są bardziej niż ubezpieczający zainteresowani w tym, aby do wypadku ubezpieczeniowego nie doszło, i w tym celu gotowe są ponieść dodatkowe koszty. Materialna postać prewencji ubezpieczeniowej, polegająca na finansowaniu konkretnych przedsięwzięć prewencyjnych, nie odgrywa w ich działalności tak istotnej roli jak prewencja niematerialna, zwana też ogólną lub legislacyjną. Przykładem prewencji niematerialnej jest zasada nieodpowiedzialności ubezpieczyciela za winę umyślną lub rażące niedbalstwo ubezpieczającego.

Funkcja akumulacji kapitałowej podobnie jak dwie poprzednie ma charakter obiektywny, tzn. spełnienie jej, jest cechą prawidłowo prowadzonej działalności ubezpieczeniowej. Właściwe spełnianie przez ubezpieczyciela swojego podstawowego zadania wymaga zebrania ogromnych środków na pokrycie ewentualnych strat finansowych powstałych wskutek zdarzeń objętych umową ubezpieczenia, poprzez rozłożenie ciężaru tego pokrycia na wszystkich członków danej wspólnoty niebezpieczeństwa (Łańcucki 1993).

W literaturze przedmiotu możemy również wyróżnić funkcję społeczną, ekonomiczną, fiskalną, wychowawczą, lokacyjną i stabilizacyjną ubezpieczeń.

Funkcja społeczna ubezpieczeń polega na tworzeniu bezpieczeństwa, stabilizowania warunków działania podmiotów gospodarczych i gospodarstw domowych.

Funkcja wychowawcza ubezpieczeń polega na kształtowaniu takich postaw niekiedy zachowań ubezpieczonych, które poprawiałyby ich bezpieczeństwo oraz bezpieczeństwo ich posiadanego mienia.

Funkcja ekonomiczna ubezpieczeń polega na umożliwieniu zachowania ciągłości działalności gospodarczej i zapewnieniu bytu ubezpieczonym i ich rodzinom przez minimalizację konsekwencji szkód losowych.

Funkcja fiskalna polegająca na dostarczaniu państwu i innym podmiotom publicznym dochodów, jest realizowana w odniesieniu do ubezpieczeń przez obowiązujący system podatkowy.

Funkcja stabilizacyjna ubezpieczeń (wyrównawcza) polega na wykorzystaniu składek oraz odszkodowań i świadczeń do oddziaływania na sytuację społeczno- gospodarczą ubezpieczonych i dąży do przywrócenia naruszonej równowagi, przeciwdziałania załamaniom finansowym osób poszkodowanych.

Funkcja lokacyjna przejawia się w inwestowaniu (lokowaniu) chwilowo wolnych środków finansowych (np. z kapitałów własnych lub rezerw techniczno-ubezpieczeniowych) zgromadzonych przez zakłady ubezpieczeń w różne instrumenty finansowe (np. akcje, obligacje, lokaty bankowe) w celu osiągnięcia dodatkowych dochodów. Dodatkowe dochody wpływają przede wszystkim na kalkulację składek oraz wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń. W przypadku ubezpieczeń na życie z dochodów tych korzystają także ubezpieczający (w postaci np. niższej składki lub udziału w zyskach). Korzyści z tej funkcji odnosi także gospodarka, gdyż otrzymuje ona dodatkowe fundusze na rozwój poszczególnych dziedzin (Łańcucki 1993).

Jak wynika z powyższych definicji, rynek ubezpieczeniowy jest traktowany, jako źródło dochodu dla budżetu państwa, a skutki ewentualnych zdarzeń losowych są przenoszone na wszystkich jego uczestników. Ubezpieczenia funkcjonują wówczas, jako makroekonomiczny stabilizator gospodarczy, łagodzą one, bowiem szoki związane z występowaniem ryzyk, jak również same przyczyniają się do wzrostu produktu krajowego brutto (PKB).

## **2. Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW)**

Ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW) jest ubezpieczeniem w którym ochroną objęte jest życie lub zdrowie. Obejmuje wypadki powstałe na terenie Polski oraz poza jej granicami. Mogą występować samodzielnie lub stanowić mogą składową ubezpieczeniowych pakietów. Jest dobrowolne i zawierane na okres 12 miesięcy. Przedmiotem ubezpieczenia są trwałe następstwa nieszczęśliwych wypadków powstałych w związku np. z ruchem pojazdu, przy czym w ramach tego ubezpieczenia zdefiniowania na ich użytek pojęcia:

- pojazd mechaniczny rozumie się na potrzeby ubezpieczenia:
  - pojazdy samochodowe, ciągniki rolnicze, motorowery i przyczepy podlegające rejestracji stosowanie do przepisów prawa o ruchu drogowym;
  - pojazdy wolnobieżne w rozumieniu przepisów o ruchu drogowym;
  - pojazdy zarejestrowane za granicą i dopuszczone do ruchu na terytorium kraju.
- ruch pojazdu mechanicznego i związek z ruchem pojazdu, przez ruch pojazdu mechanicznego: rozumie się sytuacje, gdy pojazd porusza się wskutek pracy silnika lub siłą bezwładności, natomiast wypadki powstałe w związku z ruchem obejmują nie tylko nieszczęśliwe wypadki powstałe, gdy pojazd pozostaje w ruchu, lecz również powstałe podczas wsiadania do pojazdu i wysiadania z niego, powstałe podczas przebywania w pojeździe w przypadku jego zatrzymania lub postoju na trasie, podczas naprawy pojazdu na trasie.
- nieszczęśliwego wypadku czyli nagłego zdarzenia wywołanego przyczyną zewnętrzną pozostające w związku ruchem pojazdu w następstwie, którego ubezpieczony niezależnie od swojej woli doznał trwałego uszkodzenia ciała, rozstroju zdrowia lub zmarł.

Odpowiedzialność ubezpieczyciela rozpoczyna się od następnego dnia po dniu zawarcia ubezpieczenia i zapłacenia składki nie wcześniej niż w terminie podanym w umowie ubezpieczenia. Zakończenie odpowiedzialności następuje:

- z upływem określonego w umowie okresu ubezpieczeniowego;
- z dniem odstąpienia od umowy ubezpieczenia;
- z chwilą wyrejestrowania pojazdu;
- w przypadku zbycia pojazdu (z dniem zarejestrowania pojazdu na nabywcę lub z chwilą zawarcia przez nabywcę nowej umowy ubezpieczenia, jednakże nie później niż po upływie 30 dni od daty zbycia pojazdu);
- w razie nie zapłaconej kolejnej raty składki, z upływem terminu płatności raty;
- z dniem rozwiązania się umowy za porozumieniem stron (Bieniek 2006).

Wybierając ten rodzaj ubezpieczenia, należy dokładnie przeanalizować warunki umowy, ponieważ towarzystwa ubezpieczeniowe zawierają w nich różnego rodzaju wyłączenia od umowy. Przykładowymi sytuacjami, w których ubezpieczyciel nie wypłaci odszkodowania są:

- choroby zawodowe;
- popełnienie lub próba popełnienia samobójstwa;
- prowadzenie pojazdu bez wymaganych uprawnień;
- spowodowanie wypadku pod wpływem alkoholu lub innych środków odurzających;
- udział w protestach;
- wypadki podczas działań wojennych, skażenia jądrowego czy napromieniowania.

W sytuacji wypadku, ubezpieczony jest zobowiązany do złagodzenia jego skutków poprzez natychmiastowe poddanie się opiece lekarskiej. Poszkodowany ma 14 dni na powiadomienie towarzystwa ubezpieczeniowego o zaistniałym zdarzeniu. Lekarze, powołani przez towarzystwo określają uszczerbek na zdrowiu poszkodowanego. W przypadku śmierci ubezpieczonego - świadczenie przechodzi na osobę upoważnianą lub na członków rodziny

Do korzyści tego ubezpieczenia z pewnością należy zaliczyć:

- zabezpieczenie rodziny i najbliższych w przypadku śmierci;
- wsparcie w przypadku niezdolności do pracy;
- gwarancja wypłaty sumy ubezpieczenia;
- wypłata odszkodowania niezależnie od innych polis NNW;
- niska składka, dodatkowa zniżka za OC lub AC (w zależności od danego TU).

Umowa dotycząca ubezpieczenia NNW może mieć różne formy:

- indywidualna dla konkretnej osoby;
- umowa grupowa imienna lub bezimienna;
- umowa rodzinna;
- na cudzy rachunek (ubezpieczający zawiera ubezpieczenie a kto inny widnieje na polisie).



Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków w Wojsku Polskim dotyczy żołnierzy skierowanych do pełnienia służby w polskich kontyngentach wojskowych (PKW), misjach obserwacyjnych organizacji międzynarodowych i sił wielonarodowych; czasowo przebywających w rejonach działania polskich kontyngentów wojskowych i misjach obserwacyjnych organizacji międzynarodowych i sił wielonarodowych.

### **3. Zasady ubezpieczenia żołnierzy podczas operacji poza granice kraju**

W przypadku ubezpieczenia żołnierzy od ryzyka następstw nieszczęśliwych wydarzeń ochrona ubezpieczeniowa udzielana jest przez ubezpieczyciela całodobowo. Umowa zawierana jest przez Ministerstwo Obrony Narodowej zazwyczaj na 2 lata. Ochroną ubezpieczeniową objęte są wypadki spowodowane:

- uprawianiem sportu przez żołnierza poza granicami kraju;
- wypadkiem gdy był kierowcą lub pasażerem;
- utratą przytomności, atakiem epilepsji, śpiączki cukrzycowej czy udaru słonecznego.

W przypadku poważnych zachorowań, zdiagnozowanych w czasie trwania ochrony ubezpieczeniowej zakres ubezpieczenia obejmuje:

- nowotwory;
- niewydolność nerek;
- paraliż kończyn.

Dodatkowo przewidziane są świadczenia dzienne za leczenie szpitalne poza granicami państwa jak również z tytułu porwania bądź zaginięcia poza granicami państwa w rejonie działania PKW lub misji obserwacyjnej. Istotna jest kwota wypłacana w przypadku zawału serca i udaru mózgu-30 000 zł.,

Wysokość świadczeń jakie przysługują przy uszczerbku na zdrowiu jest zróżnicowana. 100 000 zł przysługuje żołnierzom uczestniczącym w misjach obserwacyjnych ONZ, natomiast 250 000 zł przeznaczony jest dla misji obserwacyjnych Unii Europejskiej i Polskich Kontyngentów Wojskowych. 100% uszczerbek stały na zdrowiu przewidziany jest dla żołnierzy misji obserwacyjnych pod auspicjami Organizacji Narodów Zjednoczonych w kwocie 75 000 zł (750 zł za każdy 1% uszczerbku), z kolei 150 000 zł (1500 zł za każdy 1 % uszczerbku) przysługuje żołnierzom przebywającym na misjach obserwacyjnych Unii Europejskiej (MON 2012).

### **4. Wnioski**

Wojsko Polskie ma ponad pięćdziesięcioletnią tradycję w działalności na rzecz przywracania pokoju. W każdym państwie demokratycznym wojsko spełnia istotną rolę polegającą na zapewnieniu bezpieczeństwa wewnętrznego jak i zewnętrznego swoich obywateli. Z tego powodu państwo prowadzi wobec sił zbrojnych politykę, która sprzyja pozyskaniu do armii najlepszych ludzi. Jednym z warunków posiadania najlepszych żołnierzy jest stworzenie dla nich odpowiednich warunków materialnych jak również odpowiednich warunków związanych z pełnieniem służby. Zadania, jakie pełnią żołnierze oraz warunki, w jakich pełnią służbę wymagają różnych rozwiązań aby zachęcić młodego człowieka by poświęcił się służbie ojczyźnie. Kwestie te powinny znajdować swoje odzwierciedlenie chociażby w ochronie ubezpieczeniowej podczas wyjazdu na operacje poza granice kraju. Istotnym jest, że sytuacja socjalno-bytowa żołnierzy zależy od rozwiązań prawnych i środków finansowych, jakie państwo będzie przeznaczać na tą grupę społeczną. Równie ważnym jest, aby państwo zagwarantowało takie warunki, które pozwolą żołnierzom realizować zadania służbowe dla zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Co więcej, zawód żołnierza to specyficzny rodzaj zatrudnienia, różniący się od pracy na cywilnym rynku pracy, ponieważ żołnierz wykonuje pracę na podstawie stosunku służbowego. Służba ta wiąże się z niebezpieczeństwem i wymaganiami dotyczącymi sprawności. Istotnym faktem jest, że służba to praca na rozkaz, który wykonuje się w dzień lub w nocy. Ponadto żołnierzy należy uznać za grupę zawodową pracującą w specyficznych warunkach i na stanowiskach o szczególnym charakterze.

Wykupując dane ubezpieczenie otrzymuje się komfort, iż w przypadku zaistnienia pewnych sytuacji posiada się gwarancję zadośćuczynienia finansowego. W zależności od danych potrzeb

możliwe jest zawieranie ubezpieczeń w różnych sferach życia. Popularną formą takiego zadośćuczynienia jest ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków. Gwarantuje wypłatę adekwatnie do zdarzenia na przykład w czasie doznania uszczerbku na zdrowiu. Szczególnym przykładem jest śmierć danej osoby, kiedy świadczenie z tytułu ubezpieczenia zostaje wypłacone rodzinie osoby zmarłej. Decydując się na jakiegokolwiek ubezpieczenie, należy przede wszystkim odpowiedzieć sobie na pytanie, co i przed jakimi ryzykami chcemy chronić. Tylko dokładne zdefiniowanie własnych potrzeb da gwarancję, że poniesione zostaną koszty tego, czego rzeczywiście oczekuje klient. Reasumując, ubezpieczenia są ważnym elementem finansów zarówno pojedynczych gospodarstw domowych, jak również całej gospodarki. Natomiast produkty ubezpieczeniowe bazują na mechanizmie rozproszenia ryzyka i dotyczą zdarzeń przyszłych.

## **5. Literatura**

- Banasiński A (1999) Ubezpieczenia gospodarcze, Poltext, Warszawa: 45
- Bieniek G (2006) Odpowiedzialność cywilna za wypadki drogowe, Lexis Nexis, Warszawa: 114
- Hadyniak B (2000) Ubezpieczenie jako urządzenie gospodarcze [w:] Monkiewicz J. Podstawy ubezpieczeń Poltext, Warszawa: 41
- Łańcucki J (1993) Finanse ubezpieczeń gospodarczych, Poltext, Warszawa: 46
- MON Informacja o świadczeniach i innych należnościach przysługujących żołnierzom i pracownikom w razie wypadku lub choroby pozostających w związku z służbą wojskową lub wykonywaną pracą w PKW, DSS, Warszawa 2012: 15, 16
- Reps J., Reps S. (1997) Ubezpieczenia majątkowe i osobowe, INFOR, Warszawa: 26
- Ronka-Chmielowiec W (2002) Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko, PWE, Warszawa: 34
- Sangowski T (1999) Vademecum ubezpieczeń gospodarczych (pośrednika ubezpieczeniowego), Saga Printing, Poznań: 47
- Warkało W (1972) Odpowiedzialność odszkodowawcza: funkcje, rodzaje, granice, PWE, Warszawa: 52
- Uruszczak W (1994) Umowa ubezpieczenia [w:] Włodyka S. Prawo umów w obrocie gospodarczym, Kraków: 271

## **14. Few short essays about pressing problems of social policy in Poland. Legal and economic research. Part I.**

Michał Najman

Zakład Międzynarodowego Wymiaru Sprawiedliwości, Katedra Prawa Karnego  
Międzynarodowego, Uniwersytet Łódzki  
Opiekun naukowy: dr hab. Justyna Jurewicz prof. nadzw. UŁ

Michał Najman: michalek5558@wp.eu

Key words: social policy, family policy, refugees, role of state

### **Summary**

This article presents the most controversial issues of contemporary social policy in Poland, in the legal and economic aspect, among which, among others there are family policy (500+ program), forced vaccinations, social exclusion, migration policy, education reform, discrimination, housing policy, etc. The article was divided into two parts. The first part presents the problem of family policy, obligatory vaccinations, social inequalities, poverty, education reform, migration policy, discrimination, as well as the question of rehabilitation of criminals.

### **1. Introduction**

Social policy is one of the fundamental pillars of the every state management. Depending on the system implemented by a legislator (more liberal or more welfare state), the pressure of state intervention is divided into various spheres of social life. However, there are certain areas of life that should be treated by the authorities as a priority regardless of political convictions. In particular, there should be some orders to protect common goods (eg health, freedom), but it should be noted that the protection of such goods often stay in contradiction each other. This two-part article is a set of fourteen short essays that highlights the most interesting, in the author's opinion, and the most pressing issues of contemporary Polish social policy.

### **2. Polish families and family policy (Generation 500+?)**

One of the most serious problems of Polish families is their impermanence. From 2003 to 2016 the number of divorces has more than quadrupled (from 14 to 66 thousand per year (Nowicka 2014). The data indicated do not include separation or dissolved families with an unsettled legal situation. That fact contributed to the increase in the number of campaigns, happenings, etc. promoting "reasonable" family founding (<http://www.netkobiety.pl/> ; <http://www.wykop.pl/> ; <http://f.kafeteria.pl/> (access on 4 of March 2017). This contributes to starting a family later, and thus a smaller number of births. Some sociologists (<http://charaktery.eu/> (access on 4 of March 2017) call this phenomenon quasi-adulthood. This situation changed in the second half of 2016 (<http://www.pch24.pl/> (access on 4 of March 2017)) indicated that this is the effect of the implementation of the "500+ Program". Few people, however, indicate that a large part of births after 2016. it was caused only by the pursuit of financial benefits, and not motives requiring deeper emotional engagement (Smoter 2016). I deeply believe that such irresponsible and ill-considered action will have long-term consequences for society. In particular, when recently born children learn the truth about why they came into the world (for money). As psychologists point out, the human personality is more or less influenced by genetic and environmental factors (Doliński 2014). Therefore, it is impossible to predict unambiguously whether the 500+ Generation, that is, children born of "love" for money, will be characterized by a lower level of social sensitivity, a degrengolada of family values or a purely materialist approach and a consumerist approach to life. However, you can risk saying that the baby boom that took place in 2016. it will be a one-off deviation in the statistics of Polish demography, and will also cause growing social problems, moral values aberration, prolonged adolescence and, perhaps, will negatively affect natural growth in Poland, ie in the long

run will be counter-productive. Like the temporary GDP growth after the introduction of the 500+ program. Excited economic growth in the fourth quarter of 2016. is typical for the applied fiscal policy. Nobody says, however, that according to the IS-LM model, in the following periods, there will be a first crowding-out effect, secondly an increase in the inflation rate, which in turn will lead to a drop in GDP.

### **3. Health protection in social policy (Mandatory MMR vaccination)**

September 7, 2016 the Regulation of the Minister of Health on the measles prevention method was adopted (Dz.U. 2016 pos. 1418). It introduced the obligation to immunize against measles (MMR). The obligation to vaccinate is undoubtedly a violation of the freedom of the individual, and it should be remembered that it is subject to the proportionality test (Sentence of Polish CT from 13 of March 2007, (sygn. K 8/07), OTK ZU nr 3/A/2007, pos. 2.). It is doubtful whether a given legal act meets the requirements of a democratic state of law. Above all, it is full of unfocus concepts requiring interpretation, such as "unvaccinated or unvaccinated people who are in an environment with a low proportion of vaccinated people and who have been or may be exposed to a diseased or suspect person for measles" (some doubts Interpretation is: not vaccinated at all or only MMR ?, is there a procedure to check whether ex lege is being vaccinated, is there a register of vaccinated people? ...). It should be noted that restricting freedom from the obligation to vaccinate is justified in many cases, because the subject of protection is not the health of the individual, only public health. Other people are protected from becoming ill. In the case of measles, this protection seems to be relevant considering possible complications after measles (including myocarditis, encephalitis, subacute sclerosing encephalitis). However, the controversial remains the measure to achieve the goal of protecting public health. First of all, MMR can cause side effects in the form of fever, poor mood, joint pain, arthritis and even angioedema or bronchospasm (<https://pl.wikipedia.org/wiki/> (access on 4 of March 2017)). Some also reported the possibility of autism or disease in vaccinated MMRs, which was revised in court proceedings (<https://pl.wikipedia.org/wiki/> (access on 4 of March 2017)). It is also worth noting that once a measles is resistant to life, the same effect occurs in the case of vaccination, but the amount of antibodies will be lower, and thus the vaccination after a long period will need to be renewed. Recapitulating, however significant goals are behind the introduction of compulsory measles vaccination, its constitutionality should be examined more closely, taking into account the mode of its adoption (the draft was submitted on August 26, and they were adopted on September 7 2016, after 12 days (<http://www.dziennikarodowy.pl/> (access on 4 of March 2017)).

### **4. Wealth, poverty, social benefits and the problem of marginalization and social exclusion - Wealth and social exclusion**

The notion of social exclusion and poverty is commonly identified, which should not be accepted. Poverty is a concept narrower than social exclusion and may be one of the causes of exclusion (Chambers 2006). Poverty is a complex phenomenon and construction involves many dimensions, including indicates R. Chambers (Chambers 2006). These dimensions include social relations, physical shortages, lack of time, place of residence, lack of political influence. It should be assumed that since poverty is the cause of social exclusion, the causes (dimensions) of poverty are at the same time the cause of social exclusion. As rightly pointed out by J. Czapiński (Czapiński 2013), the exclusion depends not only on the material state of the individual, but primarily on its mental state (mental well-being). His research shows that physical and normative exclusion, and therefore not related to the material state, on the contrary, because often affluent people, affect the mental state to a greater extent than material exclusion. Although these studies are characterized by a low degree of probability of claims (Coefficient  $R^2$  equals 0,154, 0,304,0,349 indicates that occurrence of such phenomenon is possible in 15,30,34%), I deeply convinced that they should be considered a social issue. Social exclusion can be caused by exogenous (external factors, eg poverty) as well as endogenous factors (internal ones, eg mental state). The occurrence of endogenous factors seems to be more serious, as combating them requires more expenditure and social involvement than combating poverty (lack of means of subsistence). It should therefore be borne in mind that the

problem of social exclusion is not identical with poverty, and may result from other factors and may affect people who are in good financial condition.

### **5. Educational policy - Education reform. Necessity or populism?**

From the second half of 2016, many parents live in uncertainty about the future of their children (especially intellectual- <http://www.dziennikzachodni.pl/> access on 30.05.2017)) and rightly so. Despite the widespread recognition of junior high schools as a breeding ground for pathologies, silly and risky games (<http://m.se.pl/> (access on 30.05.2017)), they separated seven-year-olds from fifteen-year-olds, which was the right assumption of their introduction. The re-mixing of groups of young people with different and distant interests may affect the proper psychophysical development of the younger ones and the veiling of the argument that "it was and was well" (<http://fakty.interia.pl/> (access on 30.05.2017)) seems infantile. Connecting young people for a long period with one place may have a negative impact on their intellectual and social openness, increase the problems associated with greater stress when leaving the only eight-year primary school and contribute to stagnation and indifference to newness and innovation (decline in social activity and entrepreneurship), what is a long-term problem, but already known from history (<http://czasnamontessori.pl> (access on 30.05.2017)), which few people remember. One of the (indirect) effects of an eight-year primary school is the more and more frequent phenomenon of AC (adult children).

### **6. Social policy towards migration processes - Can the admission of immigrants be viable?**

Religious wars lasted in France in the 16th century. Their culmination was to be married to Henry de Bourbon (IV) with Marguerite de Valois on the night of August 23 and 24, 1572. The planned ceremony ended with the slaughter of Huguenots (It is a reformed Catholic religion similar to the Evangelical Reformed (Calvinism) religion, which is characterized by faith in predestination (God's marking). If someone is doing well on Earth, then God wants it. This created in the followers of Calvinism (Huguenots) the desire to "show" their predestination, which had a positive impact on the development of entrepreneurship in this group and was usually a very wealthy group, which often aroused reluctance towards it.). Religious persecution caused the migration of Huguenots to the area of present-day Western Pomerania (then East Prussia). According to B. Leśnodorski (Leśnodorski 1974), the population of these areas with the population with a high degree of productivity contributed to the achievement by Prussia (Germany) of a dominant position in Europe and the world in the 18th / 19th centuries, which still holds to this day. A similar situation occurred in Asia in the twelfth / thirteenth century, when the nomadic Mongol tribes were united by Temüjin (Genghis Khan) (Kwiatkowski 2007; Manteuffel 1995). Contemporary migration problems are identical to those of the sixteenth century - religious. Although Islamic immigrants are now a threat to many EU societies, it can not be said that everyone is a threat. Eliminating the destructive behavior of extreme Shiite factions, it should be stated that Islam is a religion that creates certain social values (eg alms duty as a pillar of Islam), which with the assimilation of some immigrants in Europe can have a positive impact on European culture and values that are becoming globalized and this degeneration.

While looking at the current situation in France, Germany or the Benelux countries, the profitability of admitting immigrants to the EU can be questioned, but with regard to potential future benefits, the issue of current migration policy should be more carefully considered, in particular whether the admission of immigrants carries more threats or possible profits.

### **7. Discrimination and equality, tasks for social policy - Discrimination and hate speech**

Nowadays, hate speech is becoming more and more common. In most developed countries, behavior motivated by hatred (hate / bias crimes) is criminalized. In Poland, punishability for crimes characterized by subjective hate speech is provided for in art. 256 and 257 cc. At the end of 2015, Amnesty International issued a report on the incidence of behaviors motivated by hate speech in Poland, criticizing Poland for the lack of a relevant response to this social phenomenon (<https://www.amnestyusa.org/pdfs/PolandHateCrimes2015.pdf> (access on 30.05.2017)). An interesting issue seems to be the issue of the relationship between discrimination (the pathology of

social life combated in the Polish legal order on many levels) and hate speech. In particular, whether discrimination is a narrower concept than the hate speech (included in it), whether it is a concept identical or only a manifestation of hate speech, a form of its implementation. Hatred (from Hate, from Old English *Haton*, from Greek *Kad* (*kados*), meaningful care, problem, sadness) (<http://www.etymonline.com/> (access on 30.05.2017)) is an emotion that occurs in situations in which we feel aversion, revulsion, hostility towards someone or something (Doliński 2014). Hate speech is every behavior motivated by hatred. In turn, by discrimination, understanding some behavior aimed at worse treatment of a group of people or phenomena, guided by the characteristics of this group or phenomenon, often only by prejudice (bias) (<http://dictionary.cambridge.org/> (access on 30.05.2017)). As it appears from the above, hatred is a complex phenomenon, covering not only acts of aggression, but also indifference to aggression, social apathy or misunderstanding. It can therefore be conscious and unconscious (which often happens) (Freud, 2005). Lack of legal regulation makes this phenomenon more dangerous than discrimination, which is an intentional action aimed at worsening the future or current situation of people with specific characteristics (Art. 18 (3a) and following of Polish Labor Code from 26 of June 1974 (Dz.U.1974 nr 24 pos. 141)). It seems, therefore, that discrimination is a narrower concept than hate speech, only its conscious and volitional behavior aimed at the externalization of the desire to treat someone differently due to the given criterion. Therefore, the state of legal regulation of hate speech in Poland (or rather its lack) is amusing with the anti-discrimination law being developed. I believe that Amnesty International should accept that this issue requires legal regulation in Poland.

#### **8. Crime as a social problem - Is the criminal left alone forever?**

Professor A. Zoll (Zoll 2014) insists that the criminal law should favor stabilization of social relations by rehabilitating convicts. He says that if the state gives criminals a chance for normal functioning in society, crime will decrease. It is impossible to disagree with this position. However, it should be borne in mind the ultimate nature of criminal law. It is always *ultima ratio* and one should not use criminal-law norms to normalize social relations (Dębski 2013). In my point of view, criminal law ensures secondary stabilization of social relations. This is due to the fact that if the applicable law (constituted or customary) ensured proper protection of the goods of every member of society, then criminal law would be unnecessary, because everyone would have what would be important to him (everyone as needed). However, as many representatives of science have noted, hatred is part of the nature of man, which makes him "the most cruel and the most ruthless species walking on earth" (Storr 1970). It has been known since antiquity (*Proprium ingenii humani est odisse* (...)- Tacitus, *Żywot Juliusza Agrykoli*, XLII) and it has been trying to combat mutual hostility. T. Hobbes (Hobbes, 1990) believed that a properly organized state is able to stop the human tendency to aggression, which, as history has shown, is not true. Consequently, considerations about hatred and its subsequent aggression, as well as the attempt to combat them through rehabilitation, have expanded from social, psychological and sociological sciences to legal sciences. Today it should be recognized that rehabilitation of criminals, in particular those seeking to return to "normal" life is an important social issue, and its solution can contribute to reducing crime, especially to reduce the number of recidivists. It seems that more important is the emphasis not so much on the social rehabilitation itself as on the awareness and social acceptance of criminals wanting to live socially, of course, using a plant of limited trust.

#### **9. Summary**

The "500+ Program" should be considered as a contribution to the hatching of social pathologies and as an election sausage. As can be deduced from macroeconomic models, this program will bring more damage than benefits in the long run.

Mandatory MMR vaccination, on the one hand, is a violation of the positive freedom of the individual to decide about himself, on the other, however, they protect the negative freedom from the exposure of their health to serious illness. Recognize them, therefore, should be the right action of the parliament.

Social exclusion arises from many factors, rather than just from poverty. They are influenced by cultural and ideological determinants of local communities, as well as by their customs. This can lead to social exclusion of affluent people, which at first glance seems absurd.

The education reform consisting in the liquidation of junior high schools is nothing but the manipulative play of modern power aimed at recomunalisation of society, which, as practice shows, seems to be the goal of Poland's current policy.

It is difficult to say whether pro-immigration policy is or may be more beneficial to the host country. Neither historical experience nor economic analysis indicate clearly which path to follow. The issue of hate speech is unregulated in Poland. This requires taking appropriate legislative action. However, it should be borne in mind that hate speech is a complex phenomenon, and its demonstration is difficult to prove in the process.

The resocialization of prisoners in Poland is heading for good. Nevertheless, the main emphasis of social policy in this matter should be put on how to prevent committing a crime in general, and not how to treat those who commit it.

## 10. References

- Biskupski H (2010) Gimnazja to wylęgarnia patologii, [http://m.se.pl/wiadomosci/opinie/gimnazja-to-wylegarnia-patologii\\_152804.html](http://m.se.pl/wiadomosci/opinie/gimnazja-to-wylegarnia-patologii_152804.html) (access on 4 of March 2017).
- Chambers R (2006) What is poverty? Who asks? Who answers? In *Poverty in focus: What is poverty? Concepts and Measures*, UNDP, International Poverty Centre; Raport końcowy: Społeczne i przestrzenne zróżnicowanie wykluczenia społecznego w województwie łódzkim, [https://www.efs.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza\\_projektow\\_badawczych\\_efs/Documents/Spoleczne\\_i\\_przestrzenne\\_zroznicowanie\\_zjawiska\\_wykluczenia\\_spolecznego\\_lodzkie.pdf](https://www.efs.2007-2013.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/Spoleczne_i_przestrzenne_zroznicowanie_zjawiska_wykluczenia_spolecznego_lodzkie.pdf) (access on 4 of March 2017).
- Czapiński J (2013) Rynek pracy i wykluczenie społeczne w percepcji Polaków. *Diagnoza społeczna 2013*, Warsaw.
- Dębski R, Błachnio-Parzych A, Jakubowska-Hara J, et al. (2013) *Problemy wymiaru sprawiedliwości karnej*. Księga Jubileuszowa Profesora Jana Skupińskiego, Warsaw.
- Doliński D (red.) (2014) *Psychologia akademicka Tom I*, GWP, Gdańsk.
- Freud S (2005) *Psychopatologia życia codziennego. Marzenia senne*, PWN, Warsaw.
- Hobbes T (1990) Anatomy of aggression, *American Philosophical Quarterly*, 27(3): 199-213.
- Kwiatkowski S (2007) *Średniowieczne dzieje Europy*, TRIO, Warsaw.
- Leśnodorski B (1974) *Wiek XVIII: Polska i świat*, PIW, Warsaw.
- Manteuffel T (1995) *Historia Powszechna*, PWN, Warsaw.
- Nowicka K (2014) Lawinowy wzrost liczby rozwodów. Winni nadopiekuńczy rodzice?, <https://www.wprost.pl/474547/Lawinowy-wzrost-liczby-rozwodow-Winni-nadopiekunczy-rodzice> (access on 4 of March 2017).
- Smoter B (2016) Cała prawda o programie 500zł na dziecko. Patologia 500+. Nie stać Cię na spodnie, nowe buty, alkohol? Zrób sobie dziecko dostaniesz 500zł, <http://www.basiasmoter.pl/2016/05/500-zlotych-na-dziecko-patologia.html> (access on 4 of March 2017).
- Storr A (1970) *Human Agression*, Bantam.
- Banasiak-Parzych B (2011) Quasi-dorośli kontra iGeneracja, <http://charaktery.eu/artykul/quasi-dorosli-kontra-igeneracja> (access on 4 of March 2017).
- Raport of Amnesty Internation Targeted by hate, forgotten by law. Lack of a coherent response to hate crimes in Poland z 2015r., <https://www.amnestyusa.org/pdfs/PolandHateCrimes2015.pdf> (access on 4 of March 2017).
- Regulation of the Minister of Health of 6 September 2016 on the measles prevention method (Dz. U. 2016 pos. 1418).
- <http://charaktery.eu/artykul/quasi-dorosli-kontra-igeneracja> (access on 4 of March 2017)
- <http://czasnamontessori.pl/tkwimy-w-xix-wiecznym-modelu-edukacji-stworzonym-na-potrzeby-panstwa-pruskiego> (access on 4 of March 2017r.).

- <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/discrimination?a=american-english> (access on 4 of March 2017).
- <http://www.dzienniknarodowy.pl/2448/przymusowe-szczepienia-dla-doroslych-rzad-pis-pisz/> (access on 4 of March 2017)
- <http://www.dziennikzachodni.pl/edukacja/a/reforma-edukacji-w-zabrzu-kto-straci-na-zmianach-w-oswiacie,11717799/> (access on 4 of March 2017).
- <http://www.etymonline.com/index.php?term=hate> (access on 4 of March 2017).
- <http://fakty.interia.pl/raporty/raport-reforma-edukacji/komentarze/news-zalewska-reforma-edukacji-to-wazna-i-dobra-zmiana-dla-polski,nId,2334675> (access on 4 of March 2017).
- [http://f.kafeteria.pl/temat/f10/zakladanie-rodziny-a-brak-warunkow-p\\_5429098](http://f.kafeteria.pl/temat/f10/zakladanie-rodziny-a-brak-warunkow-p_5429098) (access on 4 of March 2017).
- [http://m.se.pl/wiadomosci/opinie/gimnazja-to-wylegarnia-patologii\\_152804.html](http://m.se.pl/wiadomosci/opinie/gimnazja-to-wylegarnia-patologii_152804.html) (access on 4 of March 2017).
- <http://www.netkobiety.pl/t12395.html> (access on 4 of March 2017)
- <http://www.pch24.pl/gus--wzrasta-liczba-urodzen-oraz-zawieranych-malzenstw--spada-liczba-rozwodow,45009,i.html> (access on 4 of March 2017).
- <https://pl.wikipedia.org/wiki/MMR> (access on 4 of March 2017)
- <http://www.wykop.pl/link/1765608/co-10-polak-boi-sie-zalozyc-rodzine/> (access on 4 of March 2017)



## **15. Few short essays about pressing problems of social policy in Poland. Legal and economic research. Part II.**

Michał Najman

Zakład Międzynarodowego Wymiaru Sprawiedliwości, Katedra Prawa Karnego  
Międzynarodowego, Uniwersytet Łódzki  
Opiekun naukowy: dr hab. Justyna Jurewicz prof. nadzw. UŁ

Michał Najman: michalek5558@wp.eu

Key words: social policy, family policy, refugees, role of state

### **Summary**

This article presents the most controversial issues of contemporary social policy in Poland, in the legal and economic aspect, among which, among others there are family policy (500+ program), forced vaccinations, social exclusion, migration policy, education reform, discrimination, housing policy, etc. The article was divided into two parts. The second part presents the problem of housing policy, role of third sector in social policy, few arguments for and against welfare state, European social model, internationalization of social policy and ecology.

### **1. Introduction**

Social policy is one of the fundamental pillars of the every state management. Depending on the system implemented by a legislator (more liberal or more welfare state), the pressure of state intervention is divided into various spheres of social life. However, there are certain areas of life that should be treated by the authorities as a priority regardless of political convictions. In particular, there should be some orders to protect common goods (eg health, freedom), but it should be noted that the protection of such goods often stay in contradiction each other. This two-part article is a set of fourteen short essays that highlights the most interesting, in the author's opinion, and the most pressing issues of contemporary Polish social policy.

### **2. Housing issue in Poland - A real problem or a political invention?**

Homelessness is the cause of many social pathologies, such as crime, prostitution, alcoholism, drug abuse. In highly developed countries, including Poland, this phenomenon is not reliably analyzed. In the surveys conducted, the number of homeless people in Poland varies between 30,000 and 300,000 (<https://asiasi.wordpress.com/> (access on 11.05.2017)). Such deviations allow to claim that this problem, despite being a source of serious social pathologies, is of a political rather than real nature. According to L. Martines-Roover's concept, homelessness and poverty are inseparable elements of development, because in a period of prosperity, the rich and middle-income part of society is getting rich even more, and the poor are getting poorer. Bipolarization occurs in the allocation of wealth. Homelessness is therefore an inherent phenomenon of development, especially in countries that run a liberal economic policy. However, it should not be forgotten that this is an important social issue. The problem of homelessness has always existed, but it was most visible in England in the 16th century (Wójcik 1995). At that time, laws were introduced anti-vagancy acts according to which vagrancy was forbidden, and homeless people should live in workhouses, where they had a roof over their heads and food. Similar solutions are used today in many countries. It is definitely a cheaper solution than guaranteeing homeless private homes / quarters. However, according to research (<http://www.fakt.pl/> (access on 11.05.2017)), the most common cause of homelessness is eviction or expiration for non-compliance with financial obligations in connection with the use of real estate (regardless of whether it is a proprietary property, rented, or occupied perpetually). It is doubtful, therefore, to provide someone with something that he has not managed to cope with so far. It is also controversial whether an apartment in night shelters for the homeless

violates the only absolute human good, which is his dignity (Sentence of polish CT from 11 of October 2006r., P3/06, <http://trybunal.gov.pl/> (access on 17. 03. 2017); Sentence of polish CT from 30 OF October 2006r., P10/06, <http://trybunal.gov.pl/> (access on 17. 03. 2017), Gloss to Constitutional Tribunal sentence from 5th October 2015, K12/14, <http://www.prawaczlowieka.edu.pl/> (access on 17.03. 2017). Human dignity is the only absolute value, and thus it is more important than other values, including freedom.

### **3. The role of the third sector and social dialogue in PS - Effectiveness of social dialogue**

The financial support that NGOs provide to the public is invaluable. Many projects undertaken by non-governmental organizations are aimed not only at popularizing the classic functions of the state, such as health care, guaranteeing equality in access to culture, etc., but also promoting and implementing the latest ideas, technical solutions and raising general living standards. The effectiveness of these organizations depends on their efficient administration, legal regulation ensuring their rights, but also their social acceptance and public involvement in their functioning. Social dialogue does not only refer to economic issues, but above all to cultural ones. Modifications in the habits of society always carry the risk of converting the idea into a discriminatory criterion. It is therefore important that the social dialogue is not based on the exchange of arguments justifying the superiority of the claims of the two opposite parties, but on the creation of new solutions that allow the opposite ideas to exist jointly and on equal terms. Currently, such solutions are not applied in Poland at all or are used extremely rare. Societal research, analysis of social needs or occurrence of many pathologies and the influence of particular factors on themselves (their relations) and building new legal and factual solutions based on real and empirically confirmed statistical data are incurred for small expenditures. Moreover, with ineffective policy of the NGOs, due to social expectations, they are not able to undertake activities in areas that can increase the standard of living, because they fulfill tasks that guarantee a standard minimum not provided by the state. Therefore, there is a doubt that if the actions of NGOs are aimed at raising the standard, the effective functioning of the state is a prerequisite. I think that the answer should be yes. The effective functioning of the state does not inhibit the development of NGOs, on the contrary, it allows them to be more active in a wider scope.

### **4. Social functions of the state - The test of proportionality of social intervention of the state**

When considering social issues, two assumptions have to be kept in mind. The first is the relative freedom of the state in publicizing social policy, and the second is to determine the scope of social policy, if the state decides that the given social issues should be regulated legally. It should be acknowledged that both assumptions are subject to a constitutional test of proportionality within the meaning of the Constitutional Tribunal, i.e. 1) whether the introduced legislative regulation is able to bring about its intended effects; 2) whether this regulation is necessary to protect the public interest with which it is associated; 3) whether the effects of the introduced regulation remain in proportion to the burdens imposed on it by the citizen (the so-called proportionality, already mentioned eg in the judgment of the Constitutional Tribunal of 26.I.1993, U.10 / 92, OTK 1993, p. 32) (<http://trybunal.gov.pl/> (access on 11.05. 2017)). For example, to determine if it is necessary to regulate the housing issue, you need to set a goal (here: reduce the number of homeless people), set out all real and possible measures, investigate which of these measures are the most effective and if the best are measures that are only possible thanks to the state, legislative work. The legislator, in turn, should determine: the subject of regulatory protection, taking into account the previously indicated goal, choose means for its implementation by designating the entity / entities that will incur additional expenditures and type of their burden. The test should be of a statistical nature and take into account the relationship between the planned effect and the effort (burden of the indicated entities). Nowadays, there is no doubt that a democratic state of law must perform certain social functions. However, their range is diversified. The wider it is, the more social it is, and the smaller the more liberal. It is impossible to decide which structure is better. However, it should be borne in mind that the "socialization" of the state must take into account the fundamental principles of

democracy, formal equality, universality, non-discrimination etc, which unfortunately does not happen in Poland at present.

### **5. European social model - Unity in diversity**

The European social model is some general guidelines in broadly understood social policy. They serve to harmonize the standard of living in the European Union by, inter alia, increase in employment and reduction of unemployment, increase of GDP per capita, investments in less developed regions and development of human capital (<http://dotacje-z-unii-europejskiej.blogspot.com/> (access on 11.05. 2017)). These goals are common to all Member States, but the means to achieve them is left to the Member States, which is to encourage the building of a united but diverse Europe (Unity in diversity). This concept is commendable, because it allows for blurring differences in social development at a pace possible for individual countries, while respecting their cultural differences while culture is understood in a broad sense as the total material and immaterial wealth of a given nation, including legal culture, institutional culture, political culture, etc. The tool for achieving these general goals is, among others structural funds, still not very popular in Poland, despite the relatively easy procedure for obtaining them. The EU financial outlays for the development of regions with the highest unemployment rate and the lowest level of living in Poland (under the ERDF, ESF and CF) amount to approx. EUR 75 billion, which is over 90% of funds received by Poland (<https://cohesiondata.ec.europa.eu/> (access on 11.05. 2017)). Thus, it can be seen that there is a real chance of achieving the intended goals, if the money is spent in accordance with their purpose, which in the current political situation is at risk. It should also be borne in mind that the simultaneous application of expansive financial and monetary policy in the long run leads to a crisis (Bibow 2006), which was evident in Europe in 2007.

### **6. Types and forms of active social policy - Promoting hairdressing as a form of active social policy**

For some people, the concept of social policy is associated only with the protection of the state. This is due to the fact that the still active social policy is a small percentage of the government's activities. The passive forms of supporting social development, such as the 500+ Program, are popularized. Poles, however, are an entrepreneurial nation (<http://wyborcza.pl/> (access on 11.05. 2017)) (despite the attempt to eliminate this feature of Poles in the PRL (Polakowski 2012)) and it can be said that they activate themselves socially. Active social policy is a better and more effective form of supporting social development, especially in the long-term perspective (Piątek 2007). It must be remembered, however, that investment is the foundation of every development. You can invest with capital (money, real estate, movables, etc.) or your own work. However, in contemporary modern society, it is difficult to achieve success without incurring capital expenditures, although, as T. Rakowski points out, it is possible. Taking into account the entrepreneurialism hidden in the Poles, I believe that the most important role of the state in supporting active social policy is to build social awareness about the direction of efforts to achieve success. The rulers should not give fish, just a fishing rod and show where and what fish to fish. Currently, I do not know why it is promoted to undertake such professions as a hairdresser or a beautician (Turlej 2016). Vocational schools are also promoted, in which there is nothing wrong, but it can be a cause of lowering the level of social development in the longer term (Piątek 2007). As prof. Joseph Zeir development is based on education (Puszczyński 2017), and undertaking work that only serves to "get well" does not contribute to social development. Preparation for the profession, for example, a hairdresser is also an education (several days), the completion of which allows to avoid social exclusion, but does not aim to increase social development. Therefore, the policy of the government that promotes professions that require time-consuming and unnecessary education seems to be incorrect. Moreover, it should be borne in mind that professions dealing with people who can afford luxury services are very sensitive to cyclical changes, i.e. during the crisis, unemployment in these sectors of the economy increases more than in other sectors. During the economic growth more people can afford on luxury services (eg hairdresser, Spa). During the crisis, the number of these people is decreasing, and as a result, the incomes of

employed in these sectors are decreasing, and as a consequence many of the activities are falling and the people who run them are becoming unemployed. It remains an open question whether we want to live in a society of people working for themselves and their passions or just for money.

### **7. Internationalization of social policy - Legal aspects of internationalization of social policy. Does the law meet the expectations of globalized social needs?**

Public international law is still a law "in its infancy" which is manifested in its frequent disrespect (Barcik i Srogosz 2014). It is similar in the sphere of social policy regulated in international law. However, the question arises whether it is caused solely by the specificity of legal norms contained in international agreements or also by the properties of matter which is social policy. In my opinion, it should be considered whether there is a concept (and possibility) of globalized social needs, and consequently, whether internationalization of social policy is necessary. As T. Veblen (Veblen 2008) writes, the behavior of a given society is to a large extent conditioned by its historical development, which is also empirically demonstrated by contemporary researchers (de Wall, 2015). It follows from the above that an attempt to unify social needs is impossible. This has also been demonstrated by practice, for example in Iran (and other countries) (More in R. Kapuściński's books: Cesarz (Ehtiopia), Szachinszach (Iran), Heban (RPA, Kongo, Angola), Imperium (Russia, Georgia)), where the attempt to rebuild infrastructure or army ended only with the release of money, and the objects purchased for this are still in the deserts. Since globalization of social needs seems impossible, it should be considered whether taking these issues on the international stage is justified. In my opinion, the regulation of social policy in international law should limit itself to the needs generally recognized as indispensable and non-contentious and attention to the fundamental nature of indicated norms. As rightly points out to prof. M. Zirk-Sadowski, each concept depends on its conventional understanding in a given culture (for example, there is another understanding of basic medical care in Germany and others in Africa), so for clarity of international law in the sphere of social policy only unquestionable issues should be considered (e.g. access to medical care, and not access to basic medical care). International law should be equipped with tools guaranteeing more effective provision of these necessary and non-trusting social needs, especially in less developed regions.

### **8. Ecology- Consequential problem and its inconsequential solution**

What is worrisome nowadays is that human development's maxima are expanding in both directions. On the one hand, the human race invents more and more advanced technologies that facilitate life, on the other the hand level of stupidity of some individuals of our species forces us to reflect on the sense of the human being on Earth. An example of the last is the proposition, consider as pro-ecological, in order to abandon life in the city and live in non-urbanized areas.

The first thing that speaks against the proposed solution is its lack of logic and short-term perspective. Replacement of many millions people from the city to other areas will not only contribute to the reduction of pollution production, but will increase it. There is no doubt that cities are one of the largest places contributing to the occurrence of negative phenomena, such as global warming or the ozone hole. Nevertheless, these pollutions are produced in a relatively small territory, and they taints the environment in inconsiderable extent and in the close vicinity next to them. If we replace hundreds of thousands of people from one place of residence, we will do a few smaller "eco-cities", which will soon reach the magnitude of their predecessors, which will bring more damage than benefits for the natural environment. Apart from the fact that the new "eco-cities" have to be built, and thus, use materials up, produce waste and dispose of it or store it, which also contradicts the pro-ecological nature of this undertaking.

Secondly, the separation of local societies will have a negative social impact. Inevitably, there will be a match-breaker effect known in economics, the law according to which, if a certain standard of living is achieved, a man will strive to maintain it, even if it would be irrational. People living in cities, even if they acquired ecological awareness, do not immediately give up the attractions that the city offers them. Owing to the fact that new places do not necessarily offer a lot of

entertainment, this may increase mobility and, as a result, increase exhaust production and environmental pollution.

In conclusion, I argue that the idea of abandoning cities for the benefit of living on their outskirts is completely unfeasible and contradictory in its assumptions. Besides, society is not ready for an ecological revolution. To prepare it for such a revolution first and foremost, we should create awareness of the need to look after our planet. I am deeply convinced that it will bring much more good than abandoning cities.

## 9. Summary

The housing issue in Poland raises a lot of controversy. However, we should not succumb to populist slogans to give young people as valuable objects as real estate, not being sure if they will be able to maintain them. Moreover, such a solution may contribute to the imbalance of the real estate market in Poland.

The role of NGOs in Polish social policy is significant, which only testifies to the imperfection of this policy pursued by the state.

As Tocqueville rightly observed, equality and freedom are mutually exclusive values. Therefore, when expanding social spending of the state, which is aimed at increasing social equality, it should be borne in mind that it is also a threat to freedom, which is limited, e.g. by excessive tax burdens.

EU convergence policy has its pros and cons. On the one hand, it leads to a relative equalization of the standard of living in different countries, on the other hand it aims at unification of culture and, at the same time, at the disappearance of local customs and traditions.

Unjustified idiocy is currently promoting hairdressing and other similar professions in public information. Was the power coming from the assumption that the uneducated people are easier to manipulate?

About the so-called global social needs can only be talked about at a very abstract level, taking into account only general needs, while adapting them to the socio-historical realities of a given country.

Ecology remains extremely crucial for our species and for the whole planet. To protect it, one should look for rational solutions, not rash and pointless solutions.

## 10. References

- Barcik J, Srogosz T (2014) Prawo międzynarodowe publiczne, C.H. Beck, Warsaw.
- Bibow J (2006) Germany in crisis: the unification challenge, macroeconomic policy shocks and traditions, and EMU, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0269217042000312597?src=recsys&journalCode=cira20> (access on 11.05. 2017).
- de Wall F (2015) Małpa w każdym z nas. Dlaczego seks, przemoc i życzliwość są częścią natury człowieka?, Copernicus Center Press, Cracow.
- Gloss to Constitutional Tribunal sentence from 5th October 2015, K12/14, <http://www.prawaczlowieka.edu.pl/index.php?orzeczenie=7c9fe6831f52e30e0ede4f8c54fd9bba673e8d8b-b0> (access on 17.03. 2017).
- Kapuściński R (2016) Cesarz, Czytelnik, Warsaw.
- Kapuściński R (2016) Imperium, Czytelnik, Warsaw.
- Kapuściński R (2018) Heban, Czytelnik, Warsaw.
- Piątek K., Karwacki A (red.) (2007) Aktywna polityka społeczna z perspektywy Europy socjalnej, Akapit, Toruń.
- Polakowski M (2012) Polityka społeczna po 1989: język, kontekst post-socjalizmu, i perspektywy rozwoju, Warszawa.
- Puszczyński K (2017) Inwestowanie w innowacje nie zapewni nam rozwoju. Gdzie w takim razie lokować pieniądze? <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1689588,1,inwestowanie-w->

- innowacje-nie-zapewni-nam-rozwoju-gdzie-w-takim-razie-lokowac-pieniadze.read (access on 11.05. 2017).
- Sentence of polish CT from 11 of October 2006r., P3/06, <http://trybunal.gov.pl/postepowanie-i-orzeczenia/wyroki/art/5264-zniewazenie-funkcjonariusza-publicznego/> (access on 17. 03. 2017)
- Sentence of polish CT from 30 OF October 2006r., P10/06, <http://trybunal.gov.pl/postepowanie-i-orzeczenia/wyroki/art/5268-wolnosc-prasy/> (access on 17. 03. 2017)
- Turlej E (2016) Mobilni fryzjerzy i kosmetyczki podbijają rynek pracy. Kto korzysta z ich usług?, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/spoleczenstwo/1674218,2,mobilni-fryzjerzy-i-kosmetyczki-podbijaja-rynek-pracy-kto-korzysta-z-ich-uslug.read> (access on 11.05. 2017).
- Veblen T (2008) Teoria klasy próżniaczej, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warsaw.
- Wójcik Z (1995) Historia powszechna XVI-XVII w, PWN, Warsaw.
- <http://dotacje-z-unii-europejskiej.blogspot.com/p/programy-regionalne.html> (access on 11.05. 2017).
- [http://trybunal.gov.pl/fileadmin/content/dokumenty/Zestawienie\\_tez\\_dotyczacych\\_zasady\\_proporcjonalnosci\\_w\\_zakresie\\_pawa\\_publicznego.pdf](http://trybunal.gov.pl/fileadmin/content/dokumenty/Zestawienie_tez_dotyczacych_zasady_proporcjonalnosci_w_zakresie_pawa_publicznego.pdf) (access on 11.05. 2017).
- <http://www.fakt.pl/wydarzenia/polska/problem-z-bezdomnymi-ilu-jest-bezdomnych-w-polsce/5087vxp> (access on 11.05.2017r).
- <https://asiasi.wordpress.com/bezdomnosc-w-polsce/> (access on 11.05.2017).
- <https://cohesiondata.ec.europa.eu/countries/PL#> (access on 11.05. 2017).
- [http://wyborcza.pl/1,76842,7657046,Goraczka\\_zlomu.html?disableRedirects=true](http://wyborcza.pl/1,76842,7657046,Goraczka_zlomu.html?disableRedirects=true) (access on 11.05. 2017).

## **16. Metafora (w) coachingu. Potencjał metafory jako narzędzia coachingowego**

The Potential of Metaphor as a Tool in Coaching

Parzoń Aneta

Instytut Pedagogiki, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Uniwersytet Wrocławski  
Opiekun naukowy: dr Marek Podgórny

Parzoń Aneta: a.parzonx@gmail.com

Słowa kluczowe: coaching, metafora, narzędzie coachingowe, komunikacja interpersonalna

### **Streszczenie**

Niniejszy tekst stanowi próbę ukazania specyfiki metafory jako narzędzia coachingowego i korzyści wynikających z zastosowania jej w trakcie procesu. Autorka przedstawia coaching jako metodę wspierania rozwoju, natomiast metaforę jako instrument konwersacyjny w komunikacji interpersonalnej (metafora *explicit* i *implicit*). W odniesieniu do procesu coachingowego zwraca uwagę na dwa rodzaje metafor – generowane przez klienta (wewnętrzne) oraz wprowadzane przez coacha (zewnętrzne). W kontekście metafor wewnętrznych wskazuje na możliwości pracy z takim sposobem komunikowania się coachowanego, w kontekście zewnętrznych – omawia metafory obrazowe oraz opowieści metaforyczne.

*Pisarz nadaje metaforze ciało, lecz czytelnik duszę.*

Georg Christoph Lichtenberg

### **1. Wprowadzenie**

Metafora to narzędzie o potencjale twórczym, silnie oddziałujące na percepcję. Nie dziwi więc rosnące zainteresowanie nią jako narzędziem w pracy różnych specjalistów, w tym coachów. Skuteczna komunikacja wymaga od uczestników interakcji odpowiedniego rozumienia przekazów oraz związanych z nimi intencji. Spójność komunikacji werbalnej oraz niewerbalnej zapewnia efektywność przekazu. Coach powinien posiadać wysoce rozwinięte umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz szeroką wiedzę w tym obszarze, by móc właściwie nadawać komunikaty oraz adekwatnie reagować na przekazy klienta. W coachingu wykorzystuje się szereg instrumentów konwersacyjnych, które – jeśli są dobrane odpowiednio – optymalizują proces komunikacyjny oraz korzystnie wpływają na jakość relacji budowanej z klientem. Jednym z narzędzi usprawniających przebieg procesu może być metafora. Jej rozumienie sprowadza się do ogólnej definicji – figura stylistyczna, poetycki środek wyrazu. Pozornie zarezerwowana wyłącznie do celów artystycznych, z uwagi na potencjał twórczy, może być także efektywnym narzędziem komunikacyjnym w procesie coachingowym.

### **2. Coaching jako forma wsparcia**

Analizując publikacje, w których autorzy omawiają coaching (zwłaszcza te o charakterze publicystycznym czy popularnonaukowym), nietrudno jest dostrzec pojęciowy chaos<sup>1</sup>. Ze względu

---

<sup>1</sup> Autorzy wielu dostępnych na rynku publikacji wskazują na podobieństwa oraz różnice coachingu i innych form wsparcia, w tym np. doradztwa, poradnictwa, psychoterapii czy szkoleń. Prób uporządkowania pojęciowego chaosu w swoich pracach podjęli się m.in. J. Rogers (*Coaching. Podstawy umiejętności*; 2010); M. Zubrzycka-Nowak i in. (*Czym (nie) jest coaching?*; 2010); V. Drabik-Podgórną i M. Podgórny (*Jak rozpoznać coaching? Przyczynek do dyskusji nad coachingiem w refleksji andragogicznej i poradoznawczej*; 2015) oraz J. Kozielska i A. Skowrońska-Pućka (*Coaching – czym jest, a czym nie jest? O możliwościach wykorzystania coachingu jako formy niedyrektywnego wspierania w systemie edukacji*; 2015).

na tematykę niniejszego tekstu, odniosę się jedynie do definicji, które – w mojej opinii – najlepiej oddają charakter tej formy wsparcia.

Coaching indywidualny opiera się na partnerskiej relacji dwóch podmiotów, coacha i klienta (*coachee*). Julie Starr określa tę relację jako „połączenie obiektywnego oddania i zaangażowania w cele jednostki” (Starr 2011). Trzonem owej relacji jest interpersonalny dialog i zaufanie, które „przestaje być martwą deklaracją, a staje się aktywnym narzędziem budowania u klienta wiary we własne możliwości” (Podgórný 2013). Zgodnie z definicją Piotra Pilipczuka (International Coach Community) coaching „jest procesem, którego głównym celem jest wzmocnienie Klienta oraz wspieranie Go w samodzielnym dokonywaniu zamierzonej zmiany (w oparciu o własne odkrycia, wnioski i zasoby)” (Pilipczuk, b.d.). W ujęciu Marka Podgórnego to „proces rozwojowy, zorientowany na osobiste i/lub zawodowe cele klienta, odblokowujący jego potencjał przez trening refleksyjności nad sobą i otoczeniem oraz przez uczenie się nowych umiejętności” (Podgórný 2013). Jak wynika z obu definicji, to człowiek jest punktem centralnym coachingu. Ten fakt podkreślają również inni autorzy (np. Starr 2011; Rogers 2010). Zarówno sam proces, jak i wykorzystywane narzędzia, mają pełnić funkcję służebną, by w rezultacie klient mógł wyjść wzmocniony oraz „uwolniony z niemocy” (Pilipczuk, b.d.). Służebna rola narzędzi nie oznacza jednak, że coach powinien z nich rezygnować – istotny jest natomiast ich adekwatny dobór.

Jenny Rogers dochodzi do wniosku, że potrzeba udziału w procesie coachingowym zawsze dyktowana jest chęcią zmiany, wynikającej z wewnętrznej (np. chęć nadania życiu nowego kierunku) lub zewnętrznej potrzeby – np. decyzji szefa (Rogers 2010). W coachingu klient pracuje nad potrzebami, oczekiwaniami, które przekształca w cele. Cele te powinny być specyficzne, czyli jasno określone, mierzalne, ambitne, realistyczne, terminowe (SMART), a ponadto – ekologiczne (klient przy pomocy coacha powinien przeanalizować, jaki będą miały wpływ na różne obszary życia) oraz sformułowane pozytywnie (koncentracja na podejściu rezultatowym, zamiast na problemowym – *Czego chcę? A jeśli czegoś nie chcę, to co chcę w zamian?*). Ogólnym celem procesu jest poprawa efektywności klienta w zdefiniowanych przezeń sferach życia, natomiast celem coacha – poprowadzenie procesu w taki sposób, by „klient rozwinął cały swój potencjał – tak, jak go sam zdefiniuje” (Rogers 2010). Angus McLeod stosuje pojęcie „coaching” zawężając jego odniesienie wyłącznie do sfery zawodowej. Wyróżnia jednak charakterystyczne elementy procesu – ciszę, pytania i wyzwania. Według autora coaching to „posługiwanie się ciszą, pytaniami oraz wyzwaniami w celu udzielenia podopiecznemu pomocy w realizacji konkretnego celu zawodowego” (McLeod 2008). Cisza jest kluczowa w kontekście zmiany, ponieważ umożliwia wgląd w siebie i stwarza przestrzeń do refleksji. Wyzwania natomiast pozwalają klientowi przekroczyć granicę strefy komfortu i wykorzystać posiadane przezeń zasoby, by osiągnąć sukces. Uwypukla się tutaj element wsparcia ze strony coacha, jakim jest wiara w możliwości klienta, często nawet większa niż samego zainteresowanego. W przypadku, gdy podjęte wyzwanie zakończy się niepowodzeniem lub nie zostanie zrealizowane w ogóle, coach ma za zadanie poprowadzić proces w taki sposób, by klient mimo wszystko czuł się wzmocniony.

Pytania są podstawowym instrumentem konwersacyjnym w coachingu. Za szczególnie użyteczne i rozwijające uważa się tak zwane mocne (czy też ważne) pytania, które są projektowane tak, by klient przybliżył się do tego, czego pragnie. Ponadto „umożliwiają patrzeć z wielu perspektyw, zapewniając osobie widzenie większego obrazu, w związku z tym są pouczające i umożliwiają wyciąganie wniosków, w jaki sposób posuwać się na przód” (Atkinson i Chois 2010). W procesie istotne jest uruchomienie zasobów klienta, a coach może tego dokonać „zadając odpowiednie pytania, stawiając wyzwania i udzielając wsparcia” (Rogers 2010). Te „odpowiednie pytania” nie mogą być zaplanowane czy ustalone odgórnie. Konstruowane są w trakcie procesu w wyniku podążania za klientem i w odpowiedzi na jego konkretne przekazy. Pytania są też niezbędnym elementem pracy z metaforą.

### **3. Metafora w komunikacji interpersonalnej**

Komunikowanie międzyludzkie obejmuje różne rodzaje aktywności człowieka, w tym działania językowe i pozajęzykowe. Rozumiane jest jako „zachowanie, które z punktu widzenia komunikacyjnego ma na celu przekazanie przy użyciu symboli wiadomości jednej lub wielu osobom”



(Kunczik i Zipfel 2000). Ujmowane jest również jako „transmisja informacji, myśli, emocji, umiejętności itp. za pośrednictwem symboli – słów, obrazów, figur, grafów itp.” (Berelson i Steiner 1964). W skutecznej komunikacji ważne jest posługiwanie się przez uczestników zrozumiałym dla siebie kodem językowym, w tym wzajemnego rozumienia przekazywanych symboli.

George Lakoff i Mark Johnson udowadniali, że w codziennym komunikowaniu ludzie posługują się wieloma metaforami. Według autorów są one obecne nie tylko w języku, lecz także w myślach i czynach. Rozumienie metafory, jakie prezentują Lakoff i Johnson, brzmi następująco: „metafora to, zasadniczo, pojmowanie jednej rzeczy w terminach innej, a jej podstawową funkcją jest zrozumienie” (Lakoff i Johnson 1988). W komunikacji interpersonalnej metafora, przy użyciu tego, co znane, wprowadza element nieznan. Ponadto „zbliża osobę poznającą do przedmiotu poznania, pozwala dostrzec cechy i relacje w na pozór niepodobnych zjawiskach, obiektach, tym samym otwiera naszą wyobraźnię i kształtuje sposób myślenia” (Kotowska 2015). Komunikaty metaforyczne są obrazowe, gdyż „przywołują wyobrażenia wzrokowe, słuchowe, dotykowe, smakowe i węchowe związane z integralną recepcją przedmiotu” (Dobrzyńska 1994). Odwołanie do zmysłów sprawia natomiast, że pojęcia dzięki użyciu metafor stają się bardziej czytelne.

Wskazywane walory metafory nie pozostawiają wątpliwości, że jest instrumentem konwersacyjnym o szerokim polu zastosowania. Wykorzystanie metafory w komunikacji międzyludzkiej stwarza przede wszystkim możliwość:

- odzwierciedlenia, wyrażenia poglądów, przekonań, postaw;
- nazwania, opisu oraz oceny sytuacji i czynności życia codziennego;
- opisu i nadawania znaczenia otaczającej rzeczywistości;
- opisu i objaśnienia niełatwych treści, w tym np. abstrakcyjnych terminów naukowych;
- rozumienia natury człowieka, istoty i specyfiki jego wiedzy;
- zrozumienia i interpretacji zjawisk nieznanych lub dotąd niezrozumiałych (Kotowska 2015).

W komunikowaniu ludzie posługują się dwoma rodzajami metafor – oczywistymi (*explicit*) i ukrytymi (*implicit*). Te drugie są znacznie powszechniejsze. Można je odnaleźć w wyrażeniach typu: „*Jesteśmy w punkcie zwrotnym*, jeśli chodzi o ten projekt” lub „*Zaczęła szybko podnosić firmę*”. Bez wnikliwej analizy ich metaforyczny charakter nie zawsze jest dostrzegany, gdyż „ubrany jest w zwyczajność i powszedniość” (Tompkins i Lawley 2006). Metafora – czy to oczywista, czy ukryta – to konstrukcja ubarwiająca wypowiedź i wpływająca na percepcję uczestników interakcji. Poza funkcją ozdobną, pełni również rolę nośnika informacji, także symbolicznych, będących cennym zasobem, który warto uwzględnić w trakcie procesu coachingowego.

#### **4. Metafora w procesie coachingowym**

W odróżnieniu od niektórych narzędzi metafora może być wykorzystana na dowolnym etapie procesu coachingowego. Ze względu na twórcę, metafory w coachingu można podzielić na wewnętrzne, czyli generowane przez klienta i zewnętrzne, wprowadzane przez coacha. W sytuacji, gdy to coachowany jest twórcą metafory, rolą coacha jest rozbudowanie, pogłębienie i osadzenie metafory w rzeczywistości. Ważne jest także dopytanie o powiązania i relacje pomiędzy poszczególnymi jej elementami (Jurewicz 2016). W tym celu coach może posłużyć się zestawem 12 pytań „Czystego języka”, zaproponowanych przez Davida Grove’a. Zostały one pogrupowane w 3 kategorie (por. Tompkins i Lawley 2006):

- Pytania służące do rozwinięcia (poszerzenia) metafory  
I co jeszcze o tym [X]\*?  
I jakiego rodzaju [X] jest ten [X]?  
I gdzie jest [X]? I gdzie to [X] mniej więcej jest?  
I to [X] jest jak co?  
I czy [X] ma/może mieć związek z [Y]\*?  
I gdy/podczas kiedy [X] co się dzieje z [Y]?
- Pytania do poruszania się w czasie  
I co się dzieje tuż przedtem [X]?  
I co się wtedy dzieje? I co się dzieje potem?

I skąd się bierze/pochodzi [X]?

• Pytania o wyjawienie intencji

I co [X] chciałby, aby się stało?

I czego potrzeba aby spełnić [zamiar X]?

I czy [X] może spełnić [zamiar X]?

\* [X, Y] to dokładnie przytaczane słowa klienta

Jak zauważa McLeod, pytania z grupy pierwszej, poszerzające metaforę, wzmacniają rozwój świadomości symbolicznej klienta, natomiast pytania przenoszące w czasie pomagają w translokacji owej wiadomości, w efekcie czego coachowany dociera do „głębszego symbolicznego świata wewnętrznego” (McLeod 2008). Coach może wprowadzić metaforę w sytuacji impasu lub trudności w rozumieniu jakiegoś pojęcia (np. czym jest coaching). Efektywne w tym przypadku okazują się dłuższe metafory narracyjne, podawane w formie przypowieści czy bajek. Mogą one korzystnie wpłynąć na proces uczenia się lub go zapoczątkować. Niezależnie od tego, kto wprowadza metaforę, jako narzędzie pobudza ona wyobraźnię i intensyfikuje obustronną kreatywność.

Jedną z podstawowych zalet metafory jest to, że umożliwi uwypuklenie pożądanых właściwości przedmiotu czy zjawiska i zwoalowanie lub stłumienie niepożądanych. Nadawca – będący jednocześnie twórcą metafory – może, zależnie od woli, pewne jej aspekty intensyfikować, a inne osłabiać. Lakoff i Johnson zwracają również uwagę na rolę metafory w aspekcie samopoznania, które jest bardzo istotne w coachingu. Autorzy dochodzą do wniosku, że „wynajdujemy osobiste metafory, by uwypuklić i nadać koherencję naszej własnej przeszłości, naszym obecnym działaniom oraz naszym marzeniom, nadziejom i celom. W dużej mierze samorozumienie polega właśnie na poszukiwaniu stosownych metafor osobistych, nadających sens naszemu życiu” (Lakoff i Johnson 1988). Jak wynika z powyższego, metafory są ważne nie tylko w kontekście przeszłych doświadczeń, ale również w odniesieniu do projektowania przyszłości. Za ich zalety należy uznać także możliwość uchwycenia istoty danego doświadczenia, spojrzenia na działania obiektywniej czy wysnucia wniosków na podstawie refleksyjnej analizy i interpretacji (Lakoff i Johnson 1988). Metafora uznawana jest również za silny bodziec, mobilizujący klienta do zmiany. McLeod podkreśla w tym aspekcie znaczenie metafor „bliskich sercu podopiecznego” (klienta) jako tych najskuteczniejszych (McLeod 2008). Wówczas coachowany, w odniesieniu do nowoutworzonej metafory albo poprzez modyfikację pierwotnej, formułuje rozwiązanie lub wyznacza cel. Philip Barker pisze o sile metafory w kontekście osłabiania oporu i wzmacniania motywacji oraz o roli aspektu emocjonalnego w procesie poznania. Uważa on, że dzięki temu narzędziu można odkryć swoje zasoby i ujrzeć możliwości. Siła metafory „kryje się w jej zdolności do przenikania w głąb afektywnego komponentu osobowości, który jest zwykle tak silnie broniony, że nie sposób do niego dotrzeć” (Barker 1994). Metafora może być instrumentem konwersacyjnym służącym do ekspresji emocji czy uczuć, także tych bytujących w podświadomości klienta. Niekiedy pewne przeżycia wewnętrzne są tak silnie bronione przez racjonalny aspekt osobowości lub trudne do wyartykułowania, że tylko ten środek wyrazu pozwala klientowi je wyrazić. Metafora, jak każde narzędzie, mimo wielu zalet, posiada też pewne słabości. Zastosowanie tego narzędzia w procesie coachingowym (zwłaszcza metafory wprowadzanej przez coacha) może wiązać się z niezrozumieniem intencji przez klienta czy z trudnościami w powiązaniu jej z realną sytuacją.

Domeny źródłowe (czy też kategorie) metafor wykorzystywanych w coachingu są różnie określane. Podobnie jak przy grupowaniu narzędzi bazujących na metaforach obrazowych, wśród ogólnych klasyfikacji metafor również można dostrzec różnorodność. Zoltan Kovecses na podstawie analizy słowników metaforycznych i literatury badawczej dotyczącej metafory konceptualnej, wyróżnił sześć najczęściej stosowanych kategorii – ludzkie ciało (w tym również zdrowie i choroby), istoty żywe, wytwory ludzkie (np. narzędzia czy budynki), ludzkie działania (np. sport, wojny, jedzenie), środowisko oraz fizyka (Tompkins i Lawley 2006). Aneta Jurewicz również wymienia 6 domen źródłowych bazujących na klasyfikacji Kovecsesa, stosując jednak odmienną terminologię. Według Jurewicz są to: istoty żywe, ciało człowieka, czynności, natura, przedmioty i fizyka (Jurewicz 2016). Odmienną klasyfikację dokonała Magdalena Bielenia-Grajewska, która analizując literaturę dotyczącą coachingu, wyodrębniła następujące kategorie: sport, biologia, medycyna, podróż, bajka i kuchnia (Bielenia-Grajewska 2017).

Metafora może być sama w sobie narzędziem – to znaczy, do pracy z nią nie są wymagane dodatkowe atrybuty poza zapamiętaną opowieścią lub zaprojektowaną specjalnie w tym celu wypowiedzią werbalną (metafora werbalna) – natomiast na rynku pojawia się coraz więcej narzędzi dedykowanych do pracy z metaforą, w tym m.in.:

- ilustrowane karty (np. Dixit, Milowe, TanDoo, Karty Przemiany);
- karty ze zdjęciami (np. Points of you, Fory dla metafory);
- kości z obrazkami (np. Kości Metafory, Story Cubes).

Większość z nich posiada załączone instrukcje, w których omówiono możliwości wykorzystania. By stosować niektóre z narzędzi, konieczne jest ukończenie kursu/szkolenia i tym samym uzyskanie licencji lub certyfikatu. W ostatnim czasie można zauważyć rosnącą popularność różnego rodzaju kart metaforycznych, czy to ze zdjęciami, czy z grafikami. Narzędzia te zdają się być inspirowane pomysłem francuskich psychologów, którzy stworzyli w latach 60. ubiegłego wieku Metodę Photolangage. Pierwotnie zestaw zdjęć pogrupowanych w kategorii tematyczne, przeznaczony był do pracy z grupami młodzieży. W trakcie pracy z kartami, ich wybór podyktowany jest tematem ogólnym, zależy jednak od indywidualnych preferencji uczestnika (klienta). Również to, co klient „zobaczy” na karcie, jest bardzo osobiste i powiązane z przebiegiem jego życia. Praca z Metodą Photolangage składa się z następujących etapów: 1) wprowadzenie w tematykę, ustalenie celów, postawienie pytań; 2) wybór zdjęć w atmosferze ciszy; 3) przedstawienie i omówienie zdjęć; 4) ewentualna analiza i refleksja nad pracą ze zdjęciami – przedstawienie ogólnych wrażeń, wniosków (Vacheret 2010). Adaptacja tego pomysłu do pracy z metaforą obrazową w coachingu może mieć swoje zastosowanie w celu przełamania impasu, np. w sytuacji, gdy klient przejawia opór i używa sformułowania „nie wiem”. Źródłem tego może być rzeczywista niewiedza coachowanego, ale też postawa obronna. W odniesieniu do pierwszego, metafora obrazowa może sprowokować u klienta refleksję i zachęcić go do odkrywania posiadanych zasobów lub zainspirować do poszukiwania nowych źródeł informacji. Jeśli coachowany przejawia postawę obronną (np. wycofuje się, często zmienia temat rozmowy albo porusza zagadnienia tylko pobieżnie), wówczas metafora może ten opór zneutralizować i tym samym pozwolić na dogłębniejszą analizę podjętego tematu. Metafora obrazowa sprawdzi się także podczas identyfikowania przez klienta wartości, motywacji czy blokad (wewnętrznych lub zewnętrznych).

### **5. Metaforyczne opowieści w coachingu**

*Pewnego dnia na podwórko gospodarstwa, w którym zamieszkiwałem będąc dzieckiem, przywędrował nieznany koń. Nikt nie wiedział, skąd przybył, nie miał też na sobie żadnego oznaczenia, które mogłoby pomóc ustalić jego pochodzenie. Nie mogło być mowy o zatrzymaniu konia, ponieważ z pewnością do kogoś należał. Mój ojciec zdecydował się odprowadzić go do domu. Wsiadł na niego, wyprowadził na drogę i po prostu zaufał, że instynkt konia zawiedzie go do jego domu. Interweniował tylko wtedy, gdy koń schodził z drogi i zaczynał jeść trawę albo zbacał w pola. Wówczas ojciec prowadził go z powrotem na drogę. Dzięki temu koń szybko wrócił do swego właściciela. Właściciel, gdy ujrzał konia, nie krył zaskoczenia i zapytał ojca: „Skąd wiedział Pan, że koń pochodzi właśnie stąd i należy do nas?”. Na to ojciec odpowiedział: „Ja tego nie wiedziałem, to koń wiedział. Ja tylko pilnowałem, żeby nie zszedł z drogi”.*

Milton Erickson

Dłuższe metafory podawane są w formie opowieści – bajek, przypowieści czy anegdot. Często są one źródłem uniwersalnej wiedzy i mogą zostać łatwo zapamiętane przez odbiorcę. W rozmowie nierzadko pojawiają się intuicyjnie i na ogół u odbiorców wywołują pozytywne odczucia<sup>1</sup>. Włodzimierz Włodarski zauważa, że „opowieść jest o tym, co ktoś zrobił, powiedział,

---

<sup>1</sup> Z analizy wyników badań sondażowych, które przeprowadziłam na grupie 142 osób (w tym 84% kobiet, 16% mężczyzn), wynika, iż u blisko 80% przywoływanie w rozmowach metafor wywołuje pozytywne odczucia. Przytoczona w niniejszym tekście metafora coachingu wywołała pozytywne odczucia u ponad 72% badanych, a co więcej, pozwoliła nakreślić zarys właściwej definicji coachingu, wypuklając jako najistotniejsze 3 jej elementy: coach wierzy w klienta nawet bardziej niż on sam w siebie (71%); w trakcie procesu coach dba, by klient „nie zbacał” z drogi do realizacji celu/celów (59%); coaching

myślał, czuł, słyszał czy postąpił. Jednocześnie działa ona również na poziomie metaforycznym i symbolicznym, tworząc określone przesłanie czy morał” (Włodarski 2016). Przytoczona powyżej opowieść o ojcu Milтона Ericksona i koniu jest jedną z najpopularniejszych opowieści-metafor, obrazujących, czym jest coaching. Jest to przykład metafory wprowadzanej w celu objaśnienia pojęcia, które podane w formie definicji może nie zostać właściwie zrozumiane. W coachingu wielokrotnie przywoływane są opowieści Ericksona. Wiele z nich bazuje na jego osobistych przeżyciach. Niektóre z nich prezentują Marilyn Atkinson i Rae T. Chois w publikacji *Sztuka i nauka coachingu krok po kroku*. Sam autor owych opowieści cenił sobie stosowanie metafor w pracy terapeutycznej, natomiast opowieści klientów traktował „jako absolutnie realistyczny byt, który wykorzystywał do rozpoczęcia zmiany” (Włodarski 2016).

Opowieści-metafory nie muszą zawierać opisów magicznych wydarzeń czy baśniowych istot. Niekiedy są one bardzo konkretne, ale jednocześnie zawierają wiele metafor. Włodarski przywołuje przykład anegdoty o piosenkarce Tinie Turner, która zapytana o to, jak przygotowuje się do koncertu przed dużą publicznością, odpowiada, że przed występem spogląda na widownię zza kulisy i powtarza sobie, że kocha ludzi, którzy pojawili się na jej koncercie. Z takim nastawieniem wchodzi na scenę. Metaforyczność tej opowieści „stwarza szerokie ramy do interpretacji oraz pozwala niedyrektywnie każdemu słuchaczowi wychwycić z niej to, co najważniejsze w danej chwili. I zrobić z tego użytek” (Włodarski 2016). Jest w niej wiele elementów dosłownych, ale też szereg metafor (np. scena, występ, czy kulisy), kojarzących się z podejściem dramaturgicznym Ervinga Goffmana, ujmującym człowieka jako aktora na scenie życia (Goffman 1981).

Inne przykłady metaforycznych opowieści, z których coach może zrobić użytek w procesie coachingowym, można odnaleźć w filmach animowanych dla dzieci. Spersonifikowane zwierzęta czy inne istoty są nośnikami pewnych cech, które są uwypuklane, by w rezultacie ukazać widzowi odwieczną walkę dobra ze złem. Najczęściej to postaci nieutożsamiane z nadludzkimi siłami, na pozór niczym niewyróżniające się z tłumu, a czasem nawet posiadające widoczne mankamenty, w ostatecznym rozrachunku wygrywają. Ich słabości stają się ich atutami. Takie historie w coachingu mogą być źródłem inspiracji i możliwością wzmocnienia klienta, który nie wierzy w swój potencjał. Przykładem jest film animowany *Kung Fu Panda*. Główny bohater to nieporadna panda, zafascynowana sztuką kung-fu, której uczy mistrz Shifu. Wydaje się nieprawdopodobne, by ktoś taki jak niezgrabny miś rozpoczął naukę u tak wielkiego autorytetu. Mistrz Shifu dostrzega jednak w zwierzęciu potencjał, niewidoczny nawet dla niego samego i wspiera go w rozwoju. Niezdarność pandy staje się jej atutem w walce, bo dzięki temu jest nieprzewidywalna dla przeciwnika (Zubrzycka-Nowak i in. 2009). Z tej opowieści-metafory może czerpać zarówno coach, jak i klient. U tego pierwszego może sprowokować ona refleksję na temat tego, jak wiara w drugiego człowieka (klienta) pomaga mu odblokowywać jego potencjał i tym samym rozwijać się. Dla klienta natomiast to może być wskazówka, że jego słabości, mogą stać się jego siłą i sam fakt posiadania ich nie oznacza, że kiedyś nie zostanie mistrzem w jakiejś dziedzinie – ważne tylko, by odnalazł swoją własną drogę.

Nie wszystkie historie są uniwersalne, niektóre są metaforami konkretnych cech czy zachowań i wspierają klienta w formułowaniu rozwiązań, przezwyciężaniu blokujących schematów czy projektowaniu przyszłych działań. Niekiedy to, co dostrzega w nich osoba czytająca, jest odmienne od intencji autora. Istotne jednak, by opowiadana historia była dobrana przez coacha tak, by klient mógł się w niej odnaleźć, np. poprzez utożsamienie się z jakąś postacią. Wówczas perypetie bohatera mogą stać się dla coachowanego punktem odniesienia i wsparciem w (samo)poznaniu czy (re)konstruowaniu celów lub planów. To możliwość powiązania metafory z realną sytuacją sprawia, iż jako narzędzie w procesie coachingowym jest tak skuteczna.

## **6. Podsumowanie**

W niniejszym artykule wskazałam zalety wykorzystania metafory w procesie coachingowym oraz niektóre sposoby zastosowania jej jako narzędzia coachingowego. Niewątpliwą przewagą metafory nad wieloma narzędziami coachingowymi jest możliwość wykorzystania jej na

---

opiera się na relacji zaufania (46%). Ponadto ponad 73% ankietowanych popiera zastosowanie metafor w różnych formach wsparcia (w tym np. w doradztwie, psychoterapii i coachingu).

dowolnym etapie procesu. Stanowi zatem narzędzie uniwersalne, pozwalające przepracować różne zagadnienia. Jako że na ogół wywołuje w odbiorcach pozytywne odczucia, na początku procesu może wspierać nawiązywanie relacji zaufania, natomiast w trakcie późniejszych etapów zachęcać klienta do analizy i rekonstruowania ograniczających przekonań. Niekiedy jest jedynym sposobem na wyartykułowanie stanów czy przeżyć wewnętrznych. Pozwala też w niebezpośredni sposób opowiadać o doświadczeniach i uczuciach, wzmacniając lub osłabiając ich wpływ. W przypadku opowieści metaforycznych, klient może niejako „ukryć się” za postacią z historii, co ułatwi mu mówienie o sobie. Metafora pomaga również usystematyzować wiedzę, a ponadto, nadawać nowe znaczenia i wspierać proces uczenia się. Jako narzędzie może być użyteczna także w kontekście obrazowania niektórych koncepcji czy zjawisk. Wieloznaczność, która może stwarzać pozory ograniczenia metafory jako narzędzia, okazuje się często źródłem pokładów, z którego klient może czerpać inspiracje. Co więcej, subiektywne postrzeganie może wpłynąć na możliwość lepszego przedstawienia danej koncepcji czy zjawiska poprzez ukazanie różnych perspektyw. Metafora w subtelny sposób prowokuje refleksję, która jest niezbędnym elementem zarówno (samo)poznania, jak i projektowania zmiany. Z punktu widzenia coacha, może okazać się także skutecznym sposobem przełamywania impasu podczas sesji. Wprowadzenie metafory do warsztatu pracy można uznać za włączenie kolejnego pierwiastka pożądanego w coachingu kreatywności.

## 7. Literatura

- Atkinson M, Chois RT (2010) Sztuka i nauka coachingu krok po kroku, t. 2.
- Barker P (1997) Metafory w psychoterapii.
- Berelson B, Steiner GA (1964) Human behavior: an inventory of scientific findings.
- Bielenia-Grajewska M (2017) Perswazyjność dyskursu zarządzania zasobami ludzkimi – metafory w coachingu, „Edukacja ekonomistów i menedżerów”, 2, 44: 39-52.
- Dobrzyńska T (1994) Mówiąc przenośnie. Studia o metaforze.
- Goffman E (1981) Człowiek w teatrze życia codziennego.
- Jurewicz A (2016) Praca z metaforą w coachingu, <https://grupaset.pl/praca-z-metafora-w-coachingu/> (dostęp: 05.02.2019).
- Kotowska M (2015) Metafora w dyskursie edukacyjnym, „Przegląd Pedagogiczny”, 1, 29: 335-344.
- Kunczik M, Zipfel A (2000) Wprowadzenie do nauki o dziennikarstwie i komunikowaniu.
- Lakoff G, Johnson M (1988) Metafory w naszym życiu.
- McLeod A. (2008) Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów.
- Pilipczuk P (b.d.) Definicja coachingu, [http://www.iccpoland.pl/pl/centrum\\_prasowe/definicja\\_coachingu](http://www.iccpoland.pl/pl/centrum_prasowe/definicja_coachingu) (dostęp: 31.01.2019).
- Podgórny M (2013) Coaching – nowa przestrzeń w edukacji dorosłych, [w:] Kultura jako przestrzeń edukacyjna – współczesne obszary uczenia się osób dorosłych, red. W. Jakubowski: 83-101.
- Rogers J (2010) Coaching.
- Starr J (2011) Podręcznik coachingu. Sprawdzone techniki treningu personalnego.
- Tompkins P, Lawley J (2006) Coaching z metaforą, <https://cleanlanguage.co.uk/articles/articles/338/1/Coaching-z-Metafora/Page1.html> (dostęp: 09.02.2019).
- Vacheret C (2010) Le photolangage, une médiation thérapeutique un bref historique des théories groupales, „Le Carnet PSY”, 1, 141: 39-42.
- Włodarski W (2016) Storytelling: Coaching jako akt i kostium dialogu, [w:] Coaching jako konstruktywny dialog, red. L. Czarkowska: 15-46.
- Zubrzycka-Nowak M, Rybczyńska K, Monostori S (2009) Czym (nie) jest coaching? Prawdy i mity o coachingu.

## 17. Rola i zadania szkoły wyższej w gospodarce opartej na wiedzy

The role and ideas of a university in a knowledge-based economy

Wojciech Pryliński<sup>(1)</sup>, Angelika Turska<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Warszawie

<sup>(2)</sup>Katolicki Uniwersytet Lubelski

Słowa kluczowe: edukacja, kwalifikacje, uczelnia, kształcenie

### Streszczenie

Wykształcenie absolwenta o odpowiednim standardzie uzyskanej wiedzy i kwalifikacji zawodowych to pierwszoplanowe zadanie szkół wyższych. Jednocześnie zmiany w gospodarce przemysłu wymagają nie tylko odmiennego typu kwalifikacji, ale również domagają się, aby były one udziałem coraz większej części społeczeństwa. W związku z tym szkoły wyższe znalazły się pod presją rosnących i zróżnicowanych oczekiwań społecznych, zewnętrznych nacisków finansowych oraz wymagań dotyczących produktywności i efektywności prowadzonych działań. Tak więc podstawowym zadaniem szkoły wyższej jest kształcenie studentów, prowadzenie badań naukowych, przygotowanie kadry naukowej i dydaktycznej oraz rozwijanie i upowszechnianie kultury narodowej. Zadania te uczelnie wyższe spełniają już od wieków, jednakże główny problem w realizacji i wytyczonych celów tkwi w ich przystosowaniu do zmieniających się warunków i potrzeb społeczeństwa, związanych przede wszystkim z rozwojem cywilizacyjnym. Zamiarem autorów jest przedstawienie wybranych zadań i roli szkoły wyższej w obliczu zmieniających się warunków gospodarczo-społecznych.

### 1. Wstęp

Genezy szkolnictwa wyższego najczęściej poszukuje się w tradycjach uczelni antycznych, uczelni arabskich oraz uniwersytetów europejskich działających w wiekach średnich. Nazwa uniwersytetu - placówki oświatowej powszechnie kojarzonej ze szkolnictwem wyższym - pochodzi od łacińskiego słowa *universitas*, które pierwotnie oznaczało wspólnotę zawodową osób nauczających i uczących się (*universitas studiorum et studenium*), swego rodzaju zrzeszenie, korporację, cech. Celem tej edukacyjnej wspólnoty było bezinteresowne, lecz naukowo odpowiedzialne (uzasadnione) poznawanie i głoszenie prawdy o świecie i człowieku. Dopiero później zaczęto używać pojęcia *universitas* w szerszym zakresie, odnosząc go do powszechności nauk, czyli wszechniczy obejmującej szeroki zakres wiedzy.

Europejskie zręby szkolnictwa wyższego pojawiły się na przełomie XI i XII wieku. Wtedy to powstały uczelnie wyższe w Bolonii i Paryżu, określane terminem studium generale. Z upływem lat zaczęto je określać zaszczytnym mianem europejskich uniwersytetów-matek<sup>1</sup>. Podwaliną polskiego szkolnictwa wyższego był Uniwersytet Jagielloński założony jako studium generale w Kazimierzu w roku 1364 przez Kazimierza III Wielkiego i odnowiony w 1400 r. w Krakowie przez Władysława II Jagiełłę (Plewka 2005).

W Polsce okres transformacji ustrojowej zbiegł się ze zjawiskami demokratyzacji, globalizacji i otwierania granic. Wzrost aspiracji edukacyjnych młodego pokolenia realizującego konstytucyjny obowiązek pobierania nauki do 18. roku życia, powszechny dostęp do informacji, szeroka oferta uczelni publicznych i niepublicznych sprawiły, że przełom XX i XXI wieku stał się momentem zwrotnym dla polskiego szkolnictwa wyższego. Parafrazując slogan raportu edukacyjnego Klubu Rzymskiego z 1979 r. „Ucz się albo giń!!!”, hasło „Zmień się albo giń” byłoby dobrym wyznacznikiem bezwzględnej konieczności zmian w polskim szkolnictwie wyższym. Potrzeba zmian była dobrze rozumiana i, co więcej, szczerze oczekiwana (Roman i Morawski 2009).

Tak więc od okresu przemian ustrojowych polskie szkolnictwo wyższe wielokrotnie podejmowało próby dostosowania się do cywilizacyjnych wyzwań współczesności. Częste zmiany organizacyjne szczęśliwie nie wpływały na ugruntowaną pozycję nauki i szkolnictwa wyższego w polskim społeczeństwie. Wiele dziedzin nieźle radziło sobie także na międzynarodowym rynku

nauki. Jednakże wraz z wejściem w nowe tysiąclecie postępujące procesy globalizacji, powszechna dostępność wiedzy i łatwość wymiany doświadczeń oraz upowszechnienie kształcenia wyższego wymusiły dokonanie oceny i sformułowanie przyszłościowego programu dla sektora nauki i szkolnictwa wyższego. Masowość obowiązkowej edukacji trwającej do 18. roku życia oraz łatwość dostępu do placówek szkolnictwa wyższego (szkoły publiczne i niepubliczne) sprawiły, że upowszechnienie studiów wyższych stało się faktem (Bogaj i in. 1998).

## 2. Opis zagadnienia

Według GUS szkoła wyższa to „Jednostka stanowiąca część systemu nauki polskiej i systemu edukacji narodowej, której ukończenie pozwala uzyskać dyplom stwierdzający ukończenie studiów wyższych i uzyskanie wykształcenia wyższego. Do głównych zadań uczelni należy:

- 1) kształcenie studentów, w celu ich przygotowania do pracy zawodowej,
- 2) wychowywanie studentów,
- 3) prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych,
- 4) kształcenie i promowanie kadr naukowych.

Według innej definicji szkoła wyższa to uczelnia prowadząca studia wyższe. Według ustawy uczelnia to w Polsce jednostka organizacyjna, państwowa, samorządowa lub prywatna działająca na podstawie przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym lub w przypadku uczelni kościelnych na podstawie umowy Rządu RP z władzami odpowiedniego kościoła. W polskim systemie edukacji jest to szkoła kształcąca absolwentów liceów i techników, którzy zdali egzamin maturalny. Studia pierwszego stopnia kończą się nadaniem tytułu zawodowego licencjata lub inżyniera, drugiego stopnia – magistra, magistra inżyniera. Niektóre kierunki mają jednak formę jednolitych studiów magisterskich i kończą się one uzyskaniem tytułu magistra lub lekarza, lekarza dentystry, lekarza weterynarii. Ukończenie studiów drugiego stopnia lub jednolitych studiów magisterskich pozwala kontynuować naukę na studiach doktoranckich. Poszczególne wydziały uczelni mogą być uprawnione do nadawania stopni naukowych doktora oraz doktora habilitowanego. Uczelnia posiadająca przynajmniej jedno uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora ma status uczelni akademickiej, a nie spełniająca tego warunku, uczelni zawodowej. Poszczególne kierunki studiów na uczelniach podlegają akredytacji, polegającej na sprawdzeniu, czy dany kierunek odpowiada przewidzianym dla niego standardom kształcenia. Instytucją odpowiedzialną za akredytację szkolnictwa wyższego w Polsce jest Polskie Centrum Akredytacji. Ponadto uczelnie prowadzą studia podyplomowe, a także działalność naukową (Roman i Morawski 2009).

Badania dotyczące funkcji szkół wyższych prowadzą, do wniosku, że najważniejsze są dwa ich klasyczne zadania: funkcja badawcza mająca bezpośredni wpływ na tworzenie innowacji oraz funkcja edukacyjna wywierająca pośredni wpływ na gospodarkę poprzez kapitał ludzki. Przegląd literatury pozwala jednak stwierdzić, że kwestia określenia funkcji sektora nauki wobec rosnących w stosunku do niego oczekiwań w gospodarce opartej na wiedzy jest coraz bardziej złożona. Następuje rozszerzenie katalogu funkcji szkół wyższych (Drucker i Goldstain 2007). Poglądy na temat oddziaływania szkół wyższych na otoczenie podlegają ewolucji, zmierzając w kierunku bardziej kompleksowego spojrzenia, uwzględniającego nie tylko ekonomiczne, lecz także społeczno-kulturowe efekty działalności uczelni. Rola uniwersytetu najczęściej rozpatrywana jest na czterech płaszczyznach:

- 1) uniwersytet jako jednostka ekonomiczna.
- 2) uniwersytet jako producent wiedzy.
- 3) uniwersytet jako instytucja kształtująca kapitał ludzki.
- 4) uniwersytet jako aktor regionalny.

Inne źródła wskazują na większe rozdrobnienie wymienionych funkcji. Drucker i Goldstain identyfikują osiem funkcji nowoczesnej szkoły wyższej mogących wpływać na rozwój ekonomiczny układów przestrzennych, w których funkcjonują (Drucker i Goldstain 2007). Dyskusja na temat zmiany funkcji szkół wyższych stanowi istotny element wielu koncepcji teoretycznych, w tym z zakresu metod produkcji wiedzy, np. w ramach koncepcji drugiej metody produkcji wiedzy, modelu potrójnej helisy czy z zakresu sieciowych ujęć procesu innowacyjnego. np. w ramach koncepcji regionalnych systemów innowacyjności, otwartego modelu innowacji czy koncepcji klastrów

(Olechnicka i Płoszaj 2010). Należy podkreślić, że mimo różnic dzielących wymienione podejścia wszystkie kładą nacisk na wzrost zewnętrznych relacji w systemie produkcji wiedzy, a zatem tym samym przyznają konieczność otwarcia sektora naukowego na potrzeby otoczenia i na współpracę z nim w celu uzyskania wspólnych korzyści rozwojowych. Najczęściej dyskutowana, ale równocześnie budząca wiele kontrowersji koncepcja to tzw. druga metoda produkcji wiedzy (Mode 2 Knowledge Production), którą uznaje się najczęściej za uzupełnienie tradycyjnego spojrzenia na produkcję wiedzy (tzw. Mode 1 Knowledge Production) (Hessels i van Lente 2008).

W nowym modelu nacisk położony jest na zastosowania wiedzy, co wymusza zmiany w zakresie struktury szkolnictwa wyższego polegające na odchodzeniu od hierarchicznego i dyscyplinarnego zorganizowania w kierunku struktury o charakterze horyzontalnym (sieciovym) i interdyscyplinarnym. W przeciwieństwie do poprzedniego modelu obecnie w większym stopniu bierze się pod uwagę interakcje z otoczeniem - wiedza produkowana drugą metodą powstaje w silnym powiązaniu z zastosowaniami, w ramach współpracy interdyscyplinarnej przy silnym zaangażowaniu różnorodnych instytucji.

Rola szkół wyższych w koncepcji „potrójnej helisy” jest często określana mianem „trzeciej roli”, co oznacza, że ich oddziaływanie na wzrost gospodarczy jest centralnym, poza nauczaniem i badaniami, zadaniem uczelni. Takie oddziaływanie uczelni leży w centrum zainteresowania innej koncepcji, tzw. uniwersytetu zaangażowanego (engaged university), która wywodzi się z modelu „regionu uczącego się” (learning region) (Nowotny i Scott 2003).

Zastosowanie do opisu uczelni metody funkcjonalnej pozwala ujmować szkołę wyższą, jako całość stanowiącą element społecznych systemów wyższego rzędu, współprzyczyniający się do realizowania polityki społecznej państwa, wskazywać jej rolę w utrzymaniu i rozwoju makrosystemu. Takie podejście umożliwia wyodrębnienie zewnętrznych funkcji szkoły wyższej, rozumianych jako wynik jej działań mających wpływ na inne systemy lub podsystemy, z którymi jest ona związana. Im więcej jest systemów, na które szkoła wyższa wywiera wpływ, tym więcej realizuje ona funkcji zewnętrznych. Bliższa analiza tego rodzaju powiązań pozwala wyodrębnić cztery podstawowe typy takich funkcji: na rzecz systemu szkolnictwa wyższego (wewnątrzsystemowe); systemu edukacyjnego; regionalne; na rzecz makrosystemu. Uczelnie funkcjonują jako elementy systemu szkolnictwa wyższego. Określić go można jako ogół instytucji organizujących kształcenie na poziomie wyższym. Charakteryzuje go:

- 1) postępujący proces różnicowania instytucji kształcenia (stopień organizacji, uprawnienia akademickie, poziom autonomii, uprawnienia kształceniowe;
- 2) gwałtowny wzrost ilościowy instytucji kształcenia na poziomie wyższym. Jest to ważne bowiem system szkolnictwa wyższego powinien zapewnić możliwość wyższego wykształcenia każdemu, zgodnie z jego potrzebami i możliwościami w każdym okresie życia;
- 3) niski stopień integracji systemu. Głównym czynnikiem integrującym jest wspólne prawo. Integracja na poziomie informacyjnym i współdziałania elementów jest niewielka.
- 4) integrowanie i weryfikowanie doświadczeń poznawczych poprzez organizowanie kontaktów z rzeczywistością naukową
- 5) budowanie i upowszechnianie pedagogicznych koncepcji funkcjonowania szkół wyższych;
- 6) podejmowanie działań integracyjnych w sferze nauki, kształcenia, infrastruktury.

Z określenia systemu edukacyjnego wynika, iż uczelnie mają do spełnienia w tym systemie pewne funkcje. To oczywiste stwierdzenie nie znajduje w rzeczywistości żadnego umocowania prawnego, bowiem żaden z dokumentów najwyższej rangi nie określa tych funkcji w kontekście systemu edukacyjnego. Ustawa o systemie oświaty nie uwzględnia w ogóle szkolnictwa wyższego. Ustawy regulujące działalność szkół wyższych traktują je w całkowitym oderwaniu od niższych szczebli kształcenia. W rezultacie, brak jest prawnych uregulowań pomiędzy szkolnictwem wyższym a pozostałymi elementami systemu oświatowego (Półturzycki 1994).

Wiele zadań z obszaru tych funkcji uczelnie realizują od dawna ale działania te nie są rezultatem funkcjonalnych powiązań systemowych. Wyraźne określenie tego rodzaju związków jest szczególnie ważne w chwili obecnej. Podejmuje się bowiem działania reformatorskie w szkolnictwie wyższym. Konkretyzuje się koncepcja reformy systemu edukacyjnego. Pojawia się więc możliwość



rozstrzygnięcia wielu problemów ważnych dla społecznej praktyki edukacyjnej, także tych, które wchodzą w zakres europejskich standardów kształcenia. Dodać przy tym trzeba, iż reforma administracyjna państwa wymusza powiązania systemowe na poziomie województwa. Bez udziału szkół wyższych nie jest możliwa realizacja projektowanych zmian w systemie oświaty. Uczelnie natomiast nie mogą „rozmijać” się z tym co dzieje się w niższych elementach systemu edukacyjnego, gdyż nie będą w stanie realizować swoich funkcji podstawowych. Z tych względów rozstrzygnięcia integrujące system edukacyjny są dziś nakazem chwili. Postępujące procesy regionalizacji w organizacji życia społecznego kraju coraz częściej stawiają uczelnie wobec konieczności podejmowania problemów o charakterze regionalnym. Potrzeby w tym zakresie będą się nasilały w związku z rozwojem samorządu terytorialnego i postępującymi w związku z tym procesami decentralizacji. Zmieniająca się struktura szkolnictwa wyższego – pojawienie się dużej ilości uczelni niepaństwowych zlokalizowanych w małych ośrodkach – sprzyjać będzie pogłębianiu się związków uczelni ze środowiskiem ich działania i obszarami wpływu. Istnieje w związku z tym potrzeba określenia regionalnych funkcji uczelni. Wyrażają się one w celowym ukierunkowaniu działalności uczelni na problemy i zadania charakterystyczne dla regionu, w którym uczelnia pracuje. Treść tego rodzaju ukierunkowania zależna jest z jednej strony od aktywności regionu i uświadomienia, jakiego rodzaju wartości wnosić mogą szkoły wyższe do jego życia i rozwoju oraz od inspirowania działalności na jego rzecz, z drugiej zaś od samych uczelni, ich możliwości skierowania własnego potencjału także na rzecz regionu. Funkcje regionalne jawią się zatem jako dwustronne związki zadaniowe obejmujące z jednej strony zadania płynące z regionu ku uczelni wywołujące zmiany w organizowanych tam procesach społeczno-pedagogicznych, z drugiej zaś zadania płynące z uczelni wywierające wpływ na procesy społeczno-ekonomiczne zachodzące w regionie. Zakres tych zadań lokalizowałby się w czterech grupach (Dabrowa-Szelter 2003):

1) związane z kulturotwórczą rolą uczelni w środowisku działania (upowszechnianie wiedzy w regionie; oddziaływanie na środowiska kulturotwórcze; oddziaływanie na instytucje kształcenia i wychowania działające w regionie; aktywizowania innych szkół wyższych do działalności na rzecz regionu);

2) związane z regulowaniem stanu kadr z wyższym wykształceniem w regionie (kierunki specjalności kształcenia ważne dla regionu; rekonstrukcja kwalifikacji kadr z wyższym wykształceniem zgodnie z potrzebami regionu; oferta usług edukacyjnych związanych z rekwalifikacją pracowników);

3) związane z tworzeniem warunków społeczno-ekonomicznych rozwoju regionu (ukierunkowanie badań na najważniejsze dla regionu dziedziny gospodarki; regionalne programy badawczo-rozwojowe; udział w regionalnych zespołach eksperckich; współtworzenie warunków rozwoju samorządu terytorialnego w regionie);

4) związane ze wzbogacaniem treści życia uczelni o wartości regionalne (regionalizacja treści kształcenia; propagowanie znaczenie regionu w całokształcie życia państwa; wzbogacanie tradycji uczelni tradycjami regionu).

Tego rodzaju związki posiadają wielorakie walory. Przede wszystkim stawiają one uczelnie w roli czynnika współprzyczyniającego się bezpośrednio do rozwoju regionu lub współtworzącego warunki umożliwiające ten rozwój. Wyrasta na tym tle społeczne poczucie ważności szkoły wyższej i jej społecznej przydatności. Samej uczelni związki te dostarczają wielu nowych możliwości wzbogacających zachodzące w nich procesy społeczno-pedagogiczne:

1) rozszerzają płaszczyzny aktywności uczelni – pracowników i studentów;

2) umożliwiają uczelni poszukiwanie specyficznych zadań, budowanie własnej odrębności niezwykle ważnej w sytuacji daleko posuniętej unifikacji szkół wyższych;

3) intensyfikują bezpośrednie powiązania z praktyką dające możliwość wykorzystania dorobku uczelni i inspirowanie twórczo;

4) tworzą warunki wprowadzania zespołów uczelnianych do środowisk pracy, dzięki którym możliwa jest weryfikacja sposobów realizowania wewnętrznych funkcji uczelni i doskonalenie kwalifikacji kadry naukowo-dydaktycznej;

5) sprzyjają udziałowi przedsiębiorstw, organizacji i instytucji w tworzeniu materialno-technicznych warunków funkcjonowania szkoły wyższej.

Te ogólne funkcje szkół wyższych zawsze realizują się ze „znamionami czasu”. Otoczenie społeczne, w którym uczelnie pracują wyznacza pewne preferencje związane z sytuacją państwa, jego potrzebami rozwojowymi, a określane zazwyczaj w jego polityce społecznej. W związku z tym te same funkcje uczelni „nabierają” innych treści i innych zabarwień ideowych, innych rozstrzygnięć typu prakseologicznego (Buchar-Jeziarska i Kulpinska 1996).

Spostrzeżenie szkoły wyższej jako elementu systemów społecznych wyższego rzędu umożliwia określenie jej funkcji zewnętrznych. Ale zgodnie z takim podejściem, samą uczelnię traktować trzeba jako system społeczny, którego struktura złożona jest z bardzo wielu elementów współprzyczyniających się do realizowania celów uczelni jako instytucji edukacyjnej. W tej strukturze działają bowiem różnorodne podmioty naukowe, dydaktyczne, administracyjne, gospodarcze, kulturalne, zdrowotne realizujące wyspecjalizowane zadania związane z głównym nurtem działalności szkoły wyższej. Obok nich funkcjonują różnego rodzaju organizacje, kluby, stowarzyszenia o charakterze autonomicznym, ale związane z nurtem życia uczelni, studentów, pracowników. W rezultacie uczelnia jest systemem wysoce złożonym a ten wysoki poziom jej ustrukturyzowania powoduje, że w jej środowisku osobowość studenta kształtuje się pod wpływem wielu zróżnicowanych czynników uruchamianych przez różne elementy tej struktury. Ich działania prowadzące do uzyskania „głównego produktu” szkoły wyższej stanowią jej funkcje wewnętrzne.

Ta kategoria funkcji obejmuje ogół zadań uczelni skierowanych na studentów. To oni stanowią „główny produkt” szkoły wyższej. Oddziaływanie na nich, tworzenie warunków sprzyjających ich rozwojowi osiągnięciu najwyższych kwalifikacji jest najważniejszą sferą działalności szkoły wyższej. Uczelnia oddziałuje bowiem na społeczeństwo głównie poprzez swoich absolwentów. To oni stanowią kierownicze kadry instytucji społecznych; są nosicielami wartości, idei, postaw i wzorów zachowań charakterystycznych dla ludzi wykształconych; decydują o ogólnej kulturze społeczeństwa. Jakość absolwentów świadczy, w ostatecznym rozrachunku, o społecznej wartości szkoły wyższej.

Uzyskiwanie przez szkoły wyższe wysokiej jakości absolwentów wymaga realizowania przez nie wielorakich zadań, dzięki którym tworzone będą sytuacje sprzyjające aktywności studentów, w wyniku której nabywać oni będą doświadczeń wartościowych z punktu widzenia ich indywidualnego rozwoju i zakładanych celów uczelni. Te sytuacje są wynikiem intencjonalnych działań o charakterze kształceniowym, wychowawczym, wspomagającym indywidualny rozwój, kompensacyjnym. Zespoły zadań w każdej z tych dziedzin stanowią treścią zawartość wyodrębniających się funkcji wewnętrznych.

Pogląd ten nie jest podzielany powszechnie, szczególnie w odniesieniu do uniwersytetów. Część kadry tych uczelni uznaje, iż tak, jak w przeszłości, tak i w czasach współczesnych, zadaniem najważniejszym jest tworzenie wiedzy i poszukiwanie prawdy. Twierdzi się przy tym, iż teza o dominacji funkcji dydaktycznych jest zasadna tylko w odniesieniu do uczelni pozauniwersyteckich, koncentrujących się na przekazywaniu wiedzy gotowej i jej użytkowaniu. W przypadku uniwersytetów, funkcje dydaktyczne są wtórne w stosunku do badawczych, a nauczyciel akademicki ma być przede wszystkim badaczem, a dopiero potem dydaktykiem (Brzezinski 1995).

Jeżeli przyjąć, że funkcje dydaktyczne szkoły wyższej obejmują ogół jej intencjonalnych oddziaływań na studium mających zapewnić im wykształcenie wyższe zgodne z obowiązującymi standardami, to oddziaływania te wyrażają się w udostępnianiu studentom wiedzy naukowej w formach zorganizowanych (wykłady, ćwiczenia, seminary, konwersatoria, laboratoria, praktyki itp.); tworzeniu warunków opanowania skutecznych sposobów zdobywania wiedzy z różnych źródeł informacji korzystania z niej do wielostronnego rozwoju własnych możliwości; wprowadzaniu studentów w proces badania naukowego i tworzenia wiedzy, porządkowania jej, interpretowania, przetwarzania i wykorzystania do tworzenia projektów działań poznawczych o charakterze teoretycznym lub praktycznym; stymulowaniu aktywności poznawczej studium, inspirowaniu i wspieraniu inicjatyw poznawczych wykraczających poza formalny tok studium; tworzeniu warunków sprzyjających kształtowaniu u studium pozytywnego stosunku do wiedzy, własnych potrzeb intelektualnych, własnego rozumu, nabywaniu przez nich postaw intelektualnych – otwartości, innowacyjności, dociekliwości, uczciwości poznawczej, krytycyzmu, tolerancji; integrowaniu doświadczeń oświatowych, naukowych, samokształceniowych studentów

poprzez organizowanie ich kontaktów z rzeczywistością naukową i tworzeniu warunków osobowych, organizacyjnych, materialno-technicznych sprzyjających realizowaniu zadań kształceniowych (Półturzycki 1994).

Uczelnie preferują pewne tendencje lub ich połączenia. W przypadku uniwersytetów, obserwuje się wyraźne ukierunkowanie związane z uwarunkowaniami społeczno-kulturowymi: uniwersytety niemieckie reprezentują model badawczy; brytyjskie – preferują rozwój osobowości; francuskie, koncentrują się na profesjonalizmie (Touraine 1979). W polskich uczelniach akademickich tego rodzaju połączenia stają się praktyką powszechną, co silnie różnicuje je z punktu widzenia realizowanych funkcji dydaktycznych. To różnicowanie, jeżeli świadomie kształtowane i doskonalone, widziane jest jako stanowiące podstawę przyszłościowego modelu organizacji szkolnictwa wyższego. W miarę różnicowania się wykształcenia wyższego i dróg prowadzących do niego oraz „urynkowania” kształcenia na poziomie wyższym funkcje dydaktyczne utrwalają się będą jako najważniejsze w szkole wyższej. Wynika to z sytuacji, w której wykształcenie i jego jakość stanowią wartość pożądaną dla wielu zainteresowanych stron (Białecki 1998).

Jako instytucja edukacyjna, szkoła wyższa ma obowiązek wspomaganie rozwoju studenta w toku studiów. Wyraża się ono w celowym działaniu elementów struktury uczelni ukierunkowanym na zaspakajanie życiowych potrzeb studium, które są ważne z punktu widzenia optymalnego wykorzystania przez nich szans stwarzanych przez szkołę wyższą i własnych możliwości rozwojowych.

Trzy płaszczyzny wspomagającej działalności uczelni wydają się najważniejsze. Pierwsza, związana jest z faktem zróżnicowania społeczno-ekonomicznego studium. Wiele z nich, bez pomocy uczelni, nie byłoby w stanie kontynuować studiów. Stąd wynika potrzeba: wspomaganie socjalnego (stypendia, domy studenta, stołówki akademickie, zapomogi); działań typu opiekuńczego (opieka zdrowotna, wspomaganie rozwoju fizycznego); tworzenie materialnych warunków studium (czytelnie, biblioteki, pracownie informatyczne, tanie materiały dydaktyczne itp.) (Szczepanski 1963).

Płaszczyzna druga obejmuje obszar działań związanych z tworzeniem warunków sprzyjających pozadydaktycznej aktywności studentów. Ich harmonijny rozwój wymaga tworzenia sytuacji umożliwiających nabywanie doświadczeń indywidualnych typowych dla życia pozauczelnianego – uniwersalnych, możliwych do wykorzystania w różnych sytuacjach, w różnych rolach, w których absolwent uczelni funkcjonować będzie, a które są trudne do opanowania w sytuacjach dydaktycznych. Stąd potrzebne są działania: związane z tworzeniem warunków aktywności studentów w zakresie kultury, sztuki, sportu, turystyki, rekreacji, techniki, gospodarki, polityki; związane ze wspomaganie aktywności samorządowej i organizacyjnej studentów; związane z aktywnością naukową wykraczającą poza proces dydaktyczny, a wynikająca z indywidualnych zainteresowań i potrzeb poznawczych studentów (Grzegorzczak 1984).

Płaszczyzna trzecia, dotyczy tworzenia warunków rozwoju indywidualności studium. Masowość kształcenia na poziomie wyższym, dominacja zbiorowych form w organizacji procesów dydaktycznych, tendencje do eksponowania grupy powodują zatracanie w intencjonalnych wpływach uczelni indywidualności studium. Indywidualność ta, to całość cech charakterystycznych jednej i tylko jednej osobie, które nadają jej walor jedności i niepowtarzalności. Cechy te mogą być czynnikiem wspomagającym własny rozwój i osiągnięcie sukcesu życiowego, a we wspólnotach – być wykorzystywane dla realizowania wspólnego dobra. Indywidualność spostrzegana jest jako pewien stan osobowości ukierunkowany na samorozwój, wykorzystujący intelektualną i moralną swobodę w celu osiągnięcia najbardziej wartościowego, społecznie akceptowanego przejawiania siebie, rozwijania swoich rzeczywistych możliwości – sił twórczych, umiejętności, talentów (Lichaczew 1995).

W środowisku szkoły wyższej, mającym w swojej „filozofii bycia” wpisana tolerancję, indywidualność powinna być podstawą twórczych, międzypodmiotowych relacji. Uczelnia ma obowiązek w związku z tym, tworzenia warunków, w których indywidualność, niepowtarzalność studium mogłaby się rozwijać, a to oznacza, iż nie tylko tolerowane, ale tworzone będą sytuacje, w których studenci będą mogli: samodzielnie wyznaczać sobie cele i linie postępowania w dążeniu do swoich wartości potrzeb, spostrzegać siebie jako czynnik sprawczy własnej sytuacji; bronić

własnej moralnej pozycji, własnego znaczenia dla innych ludzi, intelektualnej wolności, prawa do niezależności i odrębnego zdania, zabiegać o poszanowanie wartości własnej i godności osobistej; manifestować własną niezależność i tendencję do „psychicznego uwalniania się” od różnorodnych nacisków, zewnętrznych oczekiwań, poręczeń przez „kręgi zaufanych” itp.; być otwartym, szczerym, krytycznym wobec siebie, gotowym do wnoszenia korekt do swojej działalności towarzyszącym jej warunkom, ale równocześnie przeciwstawiać się nakazom i zakazom wobec własnej twórczości; dokonywać moralnych wyborów w sytuacjach konfliktowych, znosić niepowodzenia i porażki, krytycznie oceniać siebie i być zdolnym do innowacyjnej refleksji; ponosić odpowiedzialność za wyniki działań i moralnych wyborów, uzasadniać wybory wobec innych i wewnątrz własnego „Ja” (Banach 1995).

Możliwość przejawiania tego rodzaju zachowań, możliwość działań odpowiadających takim warunkom pojawia się jako efekty pedagogicznie wartościowego kontaktowania nauczycieli i studentów w sytuacjach dydaktycznych. Tworzy się wówczas atmosfera psychospołeczna, w której indywidualność studenta może się realizować i rozwijać. Od nauczycieli akademickich wymaga to uznania, iż we współczesnych warunkach indywidualność i niepowtarzalność coraz częściej stanowią będą o wartości absolwenta szkoły wyższej. Umożliwić mu będą znalezienie właściwych dla siebie zadań, a wraz z nimi uzyskiwanie poczucia pełnowartościowości i wyjątkowości swojej osoby, swojej roli (Grzegorzczak 1984).

Studia w szkole wyższej wymagają osiągnięcia przez jednostkę pewnych standardów rozwojowych, warunkujących możliwość podłożenia wymaganiom stawianym przez uczelnię. Upowszechnienie wyższego wykształcenia stwarza sytuację w której do szkoły wyższej wchodzi zbiorowość młodzieży mieszczącej się w granicach owych standardów, ale równocześnie wysoce zróżnicowanej ze względu na przebieg i efekty procesów socjalizacyjnych w okresach poprzedzających studia. To zróżnicowanie ma istotne znaczenie dla jakości procesów przystosowawczych do środowiska uczelni i przebiegu karier studenckich (Kowalski 1974).

### **3. Podsumowanie i wnioski**

Szkoły wyższe odgrywają ważną rolę w życiu gospodarczym i społecznym. Są one przede wszystkim instytucjami odpowiadającymi za kształtowanie kapitału ludzkiego i wytwarzanie wiedzy. W wielu regionach są one również znaczącymi pracodawcami tym samym wnoszą istotny wkład w rozwój gospodarczy. Obecnie oczekiwania wobec uczelni wyższych rosną. Głównie z uwagi na wymogi nowoczesnej gospodarki oraz rosnące znaczenie rozwoju regionalnego. Stąd coraz częściej dyskusje o oddziaływaniu szkół wyższych mają charakter kompleksowy. uwzględniają nie tylko ekonomiczne, lecz także społeczno-kulturowe efekty ich działalności. Szczególnie istotny nurt dyskusji badań dotyczy oddziaływania uczelni na innowacyjność i kształtowanie się gospodarki opartej na wiedzy. Uczelnie stanowią bowiem ważny element krajowych i regionalnych systemów innowacji. Szkoły wyższe - uniwersytety - są instytucją bardzo starą i mocno osadzoną w tradycji. Stanowią także grupę dość różnorodną - istnieje wiele modeli funkcjonowania uczelni, wyraźne są też różnice w rozwiązaniach przyjętych w poszczególnych krajach. Ponadto formy i zakres działania uczelni podlegają istotnym przeobrażeniom wraz ze zmianami kontekstu społeczno-gospodarczego. Czołowe uczelnie światowe różnią się pomiędzy sobą organizacją i strukturą, ale charakteryzuje je to, że w znaczącym stopniu przyczyniają się do postępu cywilizacyjnego poprzez prowadzenie przełomowych badań i nauczanie innowacyjnych treści.

### **4. Literatura**

- Plewka C (2005) Edukacja: tradycja, rzeczywistość: 71-72.  
Roman Z (2009) Polskie szkolnictwo wyższe : stan, uwarunkowania i perspektywy: 51.  
Bogaj A, Kwiatkowski S, Szymański M (1998) Edukacja w procesie przemian społecznych: 94  
Drucker J, Goldstain H (2007) Assessing the Regional Economic Development Impacts of Universities:  
A Review of Current Approaches. International Regional Science Review: 19:24  
Olechnicka A, Płoszaj A (2010) Sieci współpracy receptą na innowacyjność regionu?

- Europejskie wyzwania dla Polski i jej regionów: 38
- Hessels L, van Lente H (2008) Rethinking new knowledge production: A literature review and a research agenda. *Research Policy*: 37.
- Nowotny H., Scott P (2003) Gibbons M. Introduction: 'Mode 2' Revisited: The New Production of Knowledge: 67
- Półturzycki J (1994) Akademyka edukacja dorosłych:35:34
- Buchar-Jeziarska A, Kulpińska J (1996) Rola uniwersytetu w aglomeracji przemysłowej. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*: 66
- Dabrowa-Szefler M (2003) System nauki i szkolnictwa wyższego: elementy funkcjonowania i zarządzania: 91.
- Brzeziński J (1995) Jaki uniwersytet. *Oświata Polska w okresie transformacji ustrojowej. Stan, potrzeby i perspektywy*: 84
- Touraine A (1979) Kres czy przeobrażenie uniwersytetów. *Nowoczesność w kształceniu i wychowaniu*: 45.
- Białecki I (1998) Między autonomią a reformą. Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia: 109
- Szczepański J (1963) Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia: 84.
- Grzegorzczak A (1984) *Filozofia czasu próby*: 41:127
- Lichaczew BP (1995) *Filozofia wospanianija*:115
- Banach Cz (1995) Polska szkoła i system edukacji: 106.
- Kowalski S (1974) *Socjologia wychowania w zarysie*: 481

## **18. Tożsame obszary koncepcji CSR i zarządzania ryzykiem w organizacji**

Identical areas of CSR concepts and risk management in the organization

Marta Romanow

Katedra Ekonimiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Opiekun naukowy: dr hab. Dorota Teneta-Skwiercz, Prof. UE

Romanow Marta: marta.romanow@ue.wroc.pl

Słowa Kluczowe: ryzyko, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, ryzyko środowiskowe, ryzyko społeczne, ryzyko etyczno-prawne.

### **Streszczenie**

Implementacja koncepcji społecznej odpowiedzialności organizacji ma miejsce głównie w obszarach prośrodowiskowych i prospołecznych. CSR korzysta z wielorakich narzędzi mających na celu eliminowanie lub ograniczenie wystąpienia niekorzystnych dla ochrony środowiska bądź człowieka skutków wynikających z działalności przedsiębiorstwa. Wiąże się to z potrzebą realizacji strategii zrównoważonego rozwoju oczekiwanej przez coraz bardziej świadomych interesariuszy. Dbanie o zminimalizowanie wszelkiego typu zagrożeń w otoczeniu organizacji jest także podstawowym zadaniem zarządzania ryzykiem. W związku z tym działalność przedsiębiorstwa związana z ograniczeniem wystąpienia ryzyka i CSR może się powielać i przenikać. Dlatego też, celem badawczym niniejszego artykułu jest przedstawienie wspólnych płaszczyzn oddziaływania koncepcji CSR i zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie oraz próba wskazania ewentualnej relacji między nimi w oparciu o metodę analizy literatury przedmiotu.

### **1. Wstęp**

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. corporate social responsibility - CSR) oznacza podejmowanie dobrowolnych czynności przez organizację na rzecz ograniczenia negatywnych skutków jej funkcjonowania. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne kierują się troską o ochronę środowiska, zaspakajaniem potrzeb społeczności lokalnych i zarządzaniem zgodnie z zasadami etyki biznesu. Pomimo że CSR upowszechniło się z początkiem XXI wieku w Zachodnich gospodarkach, to w Polsce odnotowujemy relatywnie mniejsze zainteresowanie wdrożeniem tej koncepcji przez najwyższe kierownictwo w organizacji (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Społeczna-odpowiedzialność-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf>). Wspierają ją wrażliwi przedstawiciele biznesu bądź zorientowani prospołecznie pracownicy przy znikomym wsparciu kierownictwa. Pozostali nie dostrzegają lub nie doceniają istoty oraz korzyści płynących z zastosowania podstawowych zasad społecznej odpowiedzialności. Takie zachowanie może w przyszłości doprowadzić organizację do konieczności zmierzenia się ze stratami finansowymi i wizerunkowymi wynikającymi z zaniedbań w kwestii ochrony środowiska, praw i podstawowych potrzeb człowieka. Są to strategiczne obszary zainteresowania zarówno dla zespołów CSR, jak i zarządzania ryzykiem.

Zarządzanie ryzykiem jest obecnie jedną z najszybciej rozwijających się współczesnych koncepcji zarządzania. Związane jest to z wszechobecną niepewnością, będącą konsekwencją dynamicznego rozwoju technologicznego i pogłębiających się procesów globalizacji. Na dodatek dualny charakter ryzyka przejawiający się w unikaniu zagrożeń i w umiejętnym wykorzystaniu szans świadczy o tym, że organizacje mają do czynienia z niepewnością na każdej płaszczyźnie funkcjonowania.

Głównym celem artykułu jest próba ustalenie wspólnych obszarów działań podejmowanych w związku z realizacją koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzania ryzykiem w organizacji. Istotne dla przedsiębiorstwa jest nieduplikowanie działań CSR i zarządzania ryzykiem, ale skonsolidowana współpraca w celu osiągnięcia efektywności ekonomicznej. Celem pobocznym

niniejszego artykułu jest propagowanie wiedzy wśród kadry kierowniczej o roli CSR w ograniczaniu zagrożeń i w umiejętnym wykorzystaniu szans w organizacji.

## **2. Obszary CSR zarządzania ryzykiem**

### **2.1 Obszary CSR**

Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne poprzez swoją działalność prospołeczną i prośrodowiskową wpływa na minimalizowanie zagrożeń dla organizacji, redukuje jej słabe strony i zwiększa możliwości wykorzystania nadarzających się szans. Tym samym wspiera strategię zarządzania ryzykiem. Ta wyżej wymieniona zależność była przedmiotem badań w literaturze zagranicznej i tak np.

E. Freeman wskazuje, że przedsiębiorstwa postępujące zgodnie z etyką biznesu i silnie zaangażowane w działalność CSR, są mniej podatne na możliwość zaistnienia ryzyka. Dzieje się to za sprawą zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia pozwów sądowych, kar i rygorystycznych kontroli, a także dzięki dobrej relacji z publicznymi oraz finansowymi organizacjami (Freeman i in. 2010).

J. Pelozo stwierdza w jednym ze swoich opracowań, że „działania w zakresie odpowiedzialności społecznej funkcjonują jak ubezpieczenia, które mogą zapewnić sieć bezpieczeństwa i złagodzić negatywne wydarzenia”. Porównując CSR do ubezpieczenia jednoznacznie wskazuje na jego znaczącą rolę w procesie zarządzania ryzykiem (Peloz 2009).

F.Lemke, H.Petersen w swoim badaniu wskazali, że CSR dostarcza mechanizmów do zarządzania reputacją w łańcuchu dostaw i do łagodzenia związanych z nim zagrożeń. Autorzy uważają, że CSR powinien być traktowany jako kierunkowskaz pożądanego działania, który ochroni organizację przed zagrożeniem utraty pozytywnego wizerunku (Lemke i Petersen 2013).

Norma ISO 26000:2010 definiuje CSR jako odpowiedzialność organizacji za podjęte decyzje i działania wobec społeczeństwa i środowiska (ISO 26000:2010). Stąd też dla CSR istotne są prawa człowieka, zagadnienia konsumenckie i aspekty związane z godną pracą, co ma przeniesienie w następstwie na motywację oraz morale pracowników. Nakierowany jest również na tematy z pogranicza ochrony środowiska, które mają hamować ekspansywną politykę przedsiębiorstw związaną z nadmiernym eksploataowaniem zasobów środowiska naturalnego. I wreszcie CSR podejmuje tematy etyczne koncentrując się na ustanowieniu ładu organizacyjnego i na transparentności działań poprzez stosowanie powszechnych norm i wartości.

W ramach ujednoczenia i usystematyzowania kwestii społecznej odpowiedzialności biznesu powstało wiele norm i standardów. Stanowią one swoiste wytyczne dla zaangażowanej prospołecznej i prośrodowiskowej organizacji. Do najbardziej powszechnych należy norma SA 8000, seria norm AA 1000, wspomniana już ISO 26000:2010 czy zasady ONZ Global Compact. Zgodnie z wytycznymi ISO 26000:2010 społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa skupia się w obszarach jak ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowisko, etyka, zagadnienia konsumenckie, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej (Tab.1). Natomiast ONZ Global Compact wymienia prawa człowieka, standardy pracy, ochrona środowiska i przeciwdziałanie korupcji jako główne obszary działań CSR (Tab. 2).

Wskazane wytyczne proponują wspólną wizję dla obszarów działania CSR w przedsiębiorstwie. Zarówno normy ISO 26000:2010 i ONZ Global Compact wymieniają „prawa człowieka” i „środowisko” jako dziedziny zainteresowania w ramach działań społecznie odpowiedzialnych. Natomiast „ład organizacyjny” zawarty w analizowanej normie ISO znajdziemy w obszarze „przeciwdziałanie korupcji” i „standardy pracy” określonej przez ONZ Global Compact. Definiowanie niemalże identycznych obszarów działania przez dwie odmienne organizacje wskazuje na ustandaryzowanie i zrozumienie płaszczyzn działania CSR, co w konsekwencji systematyzuje pracę w organizacji.

### **2.2 Obszary zarządzania ryzykiem**

Ryzyko jest wszechobecne i wiąże się z każdą decyzją podjętą przez człowieka. W działalności biznesowej zyskało na znaczeniu na przełomie XX i XXI wieku w wyniku rosnącej skali skandali korporacyjnych i globalnych zjawisk społecznych (bankructwo amerykańskich

gigantów WorldCom i Enronu, zamach terrorystyczny w 2001, kryzys finansowy z 2008). Samo ryzyko definiujemy jako kombinację prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia zarówno negatywnego, jak i pozytywnego oraz jego skutków, które mogą mieć wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów. Jest to mierzalna niepewność związana z przyszłymi wydarzeniami lub wynikami decyzji, które prowadzą do wystąpienia niespodziewanej wysokości samej straty bądź straty lub zysk (FERMA 2003). Ryzyko możemy sklasyfikować według podstawowych kryteriów z podziałem na czynniki kształtujące, powtarzalność, skutek, horyzont czasowy, zmienność otoczenia i mierzalność skutków (Bula 2015), ale także ze względu na podstawowe obszary występowania jak ubezpieczenia, ekonomia, prawo, polityka, technika i nowa technologia, ochrona środowiska, farmacja, medycyna, psychologia, socjologia, filozofia, etyka, kultura, organizacja i teoria podejmowania decyzji (Kaczmarek 2006). Należy dodać, że skala występowania obszarów ryzyka powiększa się ze względu na rosnącą niepewność związaną z pogłębiającą się globalizacją i rozwojem technologii.

**Tab.1.** Norma ISO 26000:2010.

<b>Ład Organizacyjny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praworządność</li> <li>• Transparentność</li> <li>• Etyczne zachowanie</li> <li>• Znajomość i poszanowanie interesariuszy</li> </ul>
<b>Prawa człowieka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyskryminacja</li> <li>• Zagrożenia praw człowieka</li> <li>• Prawa obywatelskie i polityczne</li> <li>• Prawa ekonomiczne, społeczne i kulturowe</li> </ul>
<b>Praktyki z zakresu pracy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zatrudnienie i stosunki w pracy</li> <li>• Warunki w pracy i opieka społeczna</li> <li>• Dialog społeczny</li> <li>• Zdrowie i bezpieczeństwo w pracy (BHP)</li> <li>• Rozwój kapitału ludzkiego</li> </ul>
<b>Środowisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapobieganie zanieczyszczeniu</li> <li>• Użycie zrównoważonych środków</li> <li>• Łagodzenie i adaptacja zmian klimatu</li> <li>• Ochrona i naprawa szkód w środowisku naturalnym</li> </ul>
<b>Etyka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapobieganie korupcji</li> <li>• Odpowiedzialne zaangażowanie polityczne</li> <li>• Uczciwa konkurencja</li> <li>• Wspieranie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw</li> <li>• Poszanowanie praw własności</li> </ul>
<b>Zagadnienia konsumenckie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ochrona zdrowia i bezpieczeństwa</li> <li>• Zrównoważona konsumpcja</li> <li>• Prawa konsumenckie</li> <li>• Edukacja i świadomość</li> </ul>
<b>Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działania na rzecz lokalnej społeczności</li> <li>• Inwestycje społeczne</li> <li>• Zdrowie</li> <li>• Rozwój społeczny</li> <li>• Dostęp do technologii i jej rozwój</li> </ul>

Źródło: ISO, 26000 (2010) Guidance and Social Responsibility, International Organization for Standardization

Organizacje podejmują działania w celu niwelowania zagrożeń lub przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom w momencie zaistnienia sytuacji kryzysowej. Starają się także wykorzystać pojawiające się szanse, które mogą zapewnić im przewagę konkurencyjną. W każdym

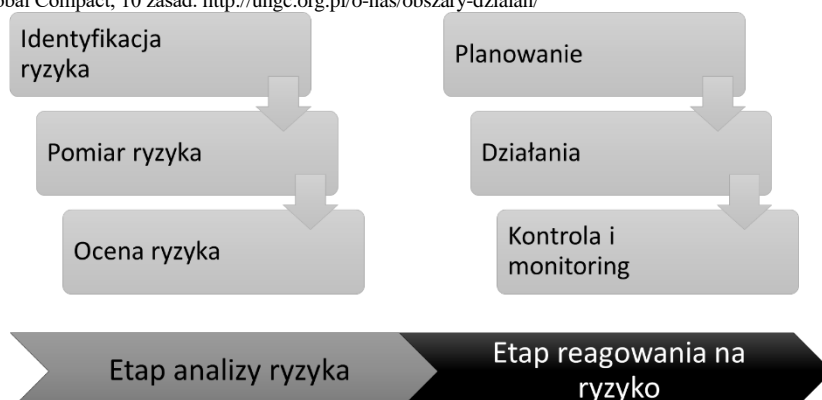


z tych przypadków korzystają z metod i technik charakterystycznych dla zarządzania ryzykiem (Rys.1), zapewniających ciągłość działania organizacji. Dlatego też głównym celem wdrażania zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jest analiza potencjalnych niebezpieczeństw oraz skuteczne reagowanie na pojawiające się szanse i zagrożenia. W literaturze przedmiotu rekomenduje się koordynację takich działań przez specjalnie powołany do tego zespół zadaniowy. W praktyce jednak najczęściej odpowiedzialna jest za to kadra kierownicza w ramach swoich dodatkowych obowiązków.

**Tab.2.** Obszary CSR według ONZ Global Compact.

<b>Prawa człowieka</b>	1.Przestrzeganie i wspieranie prawa człowieka przyjęte przez społeczność międzynarodową. 2.Eliminacja wszelkich przypadków łamania praw człowieka przez firmę.
<b>Standardy pracy</b>	3. Poszanowanie wolności zrzeszania się. 4. Eliminacja wszelkich form pracy przymusowej. 5. Zniesienie pracy dzieci. 6. Efektywne przeciwdziałanie dyskryminacji w sferze zatrudnienia.
<b>Ochrona środowiska</b>	7. Prewencyjne podejście do środowiska naturalnego. 8.Podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności ekologicznej. 9. Stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.
<b>Przeciwdziałanie korupcji</b>	10.Przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach, w tym wymuszeniom i łapówkarstwu.

Źródło: ONZ Global Compact, 10 zasad: <http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/>



**Rys. 1.** Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie (Buła 2016 i Kaczmarek 2006).

### 3. Wspólne obszary CSR i zarządzania ryzykiem

Osoby koordynujące CSR oraz zarządzające ryzykiem w przedsiębiorstwie identyfikują tożsame obszary zainteresowania dla tych dwóch koncepcji. Związane one z kwestiami środowiskowymi, społecznymi, etyczno-prawnymi i dbania o reputację.

Ryzyko społeczne rozumiane jest jako zachowania korporacyjne lub działania innych osób w środowisku operacyjnym, które tworzą luki w zabezpieczeniach. Mogą zostać one zidentyfikowane

i wykorzystane przez innych interesariuszy do wywierania nacisku na zmianę w zachowania korporacji (Esbensen 2015), objawiających się w takich obszarach jak:

- inwestycje społeczne,
- rozwój społeczny,
- dostęp do technologii i jej rozwój,
- wspieranie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw,
- ochrona zdrowia i bezpieczeństwa,
- zrównoważona konsumpcja.

W myśl założeń CSR organizacje powinny skupić się na współpracy z otoczeniem, z którym wchodzi w interakcje (szeroko pojętymi interesariuszami) poprzez wdrażanie inwestycji społecznych, wzmacnianie postaw obywatelskich, dbanie o bezpieczeństwo i zarządzanie zgodne z uczciwymi praktykami konsumenckimi. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne musi gwarantować godną pracę, zrównoważony produkt i poszanowanie praw człowieka. W przeciwnym przypadku pojawia się prawdopodobieństwo utraty klientów oraz pracowników, wzrost kosztów nadzoru, a także wizja ewentualnych procesów sądowych. Tego rodzaju zagrożenia powinny być zidentyfikowane i kontrolowane przez zespół zarządzania ryzykiem na wczesnym etapie analizy ryzyka.

Ryzyko środowiskowe interpretowane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia szkód majątkowych, osobowych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz w środowisku naturalnym, wynikających z wzajemnych oddziaływań przedsiębiorstwa i środowiska (Panasiewicz 2015). Obszary działań to:

- zapobieganie zanieczyszczeniu,
- łagodzenie i adaptacja zmian klimatu,
- ochrona i naprawa szkód w środowisku naturalnym,
- prewencyjne podejście do środowiska naturalnego,
- podejmowanie inicjatyw mających na celu promowanie postaw odpowiedzialności z zakresu ochrony środowiska,
- stosowanie i rozpowszechnianie przyjaznych środowisku technologii.

Społecznie odpowiedzialna działalność przedsiębiorstw w obszarze ochrony środowiska przedsiębiorstwa przejawia się w zrównoważonym korzystaniu z zasobów naturalnych, mającym na celu ograniczenie niekorzystnego oddziaływania organizacji na środowisko. CSR wspiera technologię odnawialnych źródeł energii i minimalizuje zanieczyszczenia powstałe w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej. Przy ryzyku środowiskowym istotne jest opracowanie planu na wypadek awarii technicznej lub katastrofy naturalnej oraz naprawę ewentualnych szkód w środowisku, co powinno być efektem prac zarządzania ryzykiem.

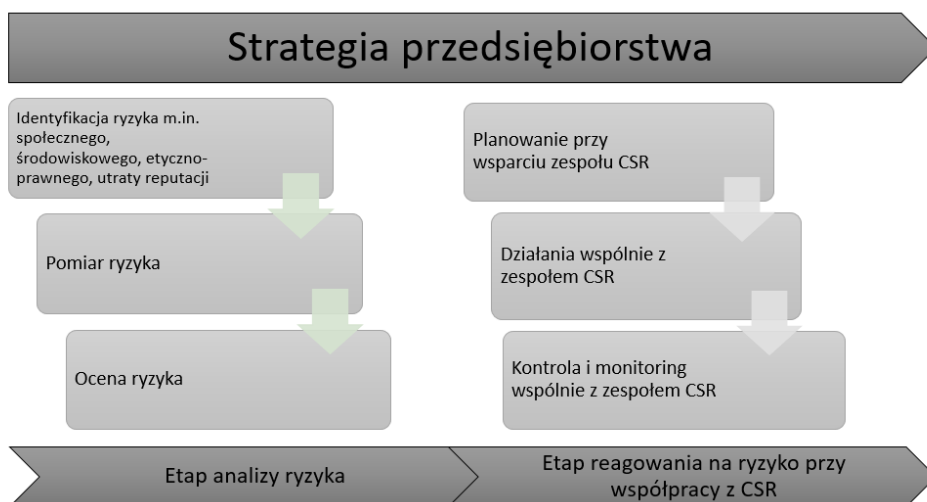
Ryzyko etyczne - prawne to nieprzestrzeganie ustalonych norm formalnych (przepisy prawa, ustawy) i nieformalnych (wartości, zasady moralne) w kwestii:

- dyskryminacji,
- praw obywatelskich i politycznych,
- praw ekonomicznych, społecznych i kulturowych,
- zatrudnienia i stosunku w pracy,
- dialogu społecznego,
- zdrowia i bezpieczeństwa w pracy (BHP),
- zapobiegania korupcji,
- odpowiedzialnego zaangażowania politycznego,
- uczciwej konkurencji,
- poszanowania praw własności,
- praw konsumenckich.

Organizacje muszą stać na straży praworządności i ogólnie przyjętych zasad moralnych. Odpowiedzialny biznes nie może pozwolić sobie na elastyczne lub wybiórcze traktowanie prawa oraz nieetyczne korzystanie z luk prawnych, chociażby poprzez praktykowanie kreatywnej księgowości. Należałoby stworzyć procedury i kontrole w celu uniknięcia potencjalnego łamania prawa, co chroniłoby organizację przed karami, procesami sądowymi oraz utratą zaufania interesariuszy.

Ryzyko utraty reputacji to dysonans pomiędzy oczekiwaniami interesariuszy a ich spełnieniem przez przedsiębiorstwo w zakresie jakości usług, dotrzymywania umów, realizacji wartości i ochrony środowiska (Szwajca 2013). Jakikolwiek przekłamanie zostanie szybko upowszechnione w dobie ogólnodostępnej informacji, co może skutkować bojkotem przedsiębiorstwa. Konsumenci przestaną nabywać towar lub korzystać z usług, specjaliści nie podejmą się udziału w potencjalnej rekrutacji, a dostawcy lub kontrahenci zakwestionują chęć przedłużenie kontraktów. Z tych powodów CSR powinien aktywnie kreować standardy działania w przedsiębiorstwie, co jest istotne z perspektywy zarządzania ryzykiem i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Istotne jest, żeby zespoły odpowiedzialne za strategię CSR i zarządzania ryzykiem ściśle ze sobą współpracowały nad zbieżnymi celami, skoro skupiają się na tożsamyh obszarach działań. Przedsiębiorstwo może przejąć ryzyko na siebie tworząc finansowe rezerwy, może starać się rozproszyć zagrożenia, przenieść je na ubezpieczyciela lub po prostu je unikać. Stąd skuteczna byłaby próba zarządzania potencjalnym ryzykiem poprzez wewnętrzną dywersyfikację. Rozproszenie działań we wspólnym wysiłku może posłużyć się organizacji do bardziej efektywnego reagowania na pojawiające się szanse i zagrożenia poprzez obniżenie kosztów i skrócenie okresu zaangażowania zasobów w rozwiązywanie problemów. Dlatego też, rekomendowany jest zintegrowany proces zarządzania ryzykiem i społecznie odpowiedzialnym biznesem już na etapie analizy zagrożeń w obszarach środowiskowych, społecznych, etycznych i wizerunkowych w celu wypracowania wspólnych działań (Rys.2).



**Rys. 2.** Zintegrowany proces zarządzania ryzykiem i CSR (Buła 2015 i Kaczmarek 2006).

Zintegrowany proces zarządzania ryzykiem i CSR może być skutecznym narzędziem w organizacji. Potwierdzają to również badania wykazujące, że społeczna odpowiedzialność biznesu oddziałuje na ryzyko - szczególnie ryzyko społeczne (Kytte i Ruggie 2005). CSR wykorzystuje się do ograniczania potencjalnego zagrożenia w obszarze dobrostanu społecznego a także ochrony środowiska, utraty reputacji, stabilizacji finansowej i tym samym może ono wspierać działania związane z zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie w tych obszarach (Bray i Thauer 2016; Ratajczak 2013; Chouthoy i Kazi 2016; Huang i in. 2018; Ratajczak i Wołoszyn 2011).

#### 4. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność organizacji i zarządzanie ryzykiem są relatywnie nowymi koncepcjami wdrażanymi w przedsiębiorstwie, stąd też istnieje potrzeba ich pogłębionej analizy. Jak wykazała Autorka obie te koncepcje mają wspólne płaszczyzny zainteresowań, a w konsekwencji działań. Dla CSR priorytetem jest zrównoważony rozwój w kwestii ochrony środowiska, dbanie

o potrzeby interesariuszy, zapewnienie wysokich standardów etyczno-prawnych oraz zdobycie i utrzymanie pozytywnego wizerunku. Są to również obszary zainteresowania dla zarządzania ryzykiem, którego działania koncentrują się również na zagrożeniach i szansach w kwestiach społecznych, środowiskowych i prawnych. Dlatego istotna jest współpraca między zespołami odpowiedzialnymi za strategię CSR i zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie w celu synchronizacji działań i osiągnięcia bardziej korzystnych rezultatów. Miałyby temu posłużyć model zintegrowanego zarządzania ryzykiem i CSR, który gwarantowałby lepsze wyniki odnośnie wykorzystanych zasobów przedsiębiorstwa (czas, pieniądze, ludzie) poprzez zapewnienie komplementarności i spójności pracy w obrębie tych dwóch omawianych koncepcji.

## 5. Literatura

- Buła P (2015) System zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie jako element nadzoru korporacyjnego, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Bray Z, Thauer Ch et al. (2016) Utopian Spaces, Dystopian Places? A Local Community-Based Perspective on Corporate Social Responsibility, *Nature & Culture* 11: 278–295.
- Chouthoy S, Kazi R et al. (2016) En route to a Theory - Building Consumer Brand Commitment through CSR Reputation, *Global Business and Management Research: An International Journal* 8/3: 67-82.
- Esbensen J et al. (2014) From CSR to social risk management- experience from mining Mncs in Armenia, *European Scientific Journal* 1: 1-9.
- FERMA (2003) A Risk Management Standard, Federation of European Risk Management Associations: 1-16.
- Forum odpowiedzialnego biznesu (2014) <http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/11/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-20141.pdf>
- Freeman ER, Harrison JF, Zyglidopoulos S. et al. (2010) Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University Press: 245-249.
- Huang J, Hu W, Zhu G et al. (2018) The Effect of Corporate Social Responsibility on Cost of Corporate Bond: Evidence from China; *Emerging Markets Finance and Trade* 54: 255-268
- ISO, 26000 (2010) Guidance and Social Responsibility, International Organization for Standardization
- Kaczmarek TT (2006) Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Difin, Warszawa.
- Kytle B, Ruggie JG (2005) Corporate Social Responsibility as Risk Management, Harvard University, Working Paper 10: 1-13.
- Husted BW et al. (2005) Risk Management, Real Options, and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics* 60: 175-183.
- Lemke F, Petersen HL et al. (2013) Teaching reputational risk management in the supply chain, *Supply Chain Management* 18: 413-429.
- ONZ Global Compact, <http://ungc.org.pl/o-nas/obszary-dzialan/>
- Paliwoda-Matiolańska A (2014) Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, C.H Beck, Warszawa.
- Panasiewicz A (2015) Zarządzanie ryzykiem ekologicznym jako narzędzie równoważenia rozwoju organizacji *377/2015: 230-239*.
- Pelozo J et al. (2009) The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management* 35/6: 1518-1541.
- Ratajczak M (2013) Ekorozwój jako podstawa społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR) w obszarze środowiska naturalnego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 288: 151-159.
- Ratajczak M, Wołoszyn J (2011) Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu: Społeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 220: 396-404.
- Szwajca D (2013) Źródła i determinanty ryzyka w reputacji firmy, *Marketing i Rynek* 10/2013: 16-24.

## **19. Wpływ kryzysu na funkcjonowanie organizacji**

The impact of the crisis on the functioning of the organization

Rzepecka Aleksandra

Zakład Zarządzania, Wydział Zarządzania, Akademia Wojsk Lądowych, Wrocław

Opiekun naukowy: prof. dr hab. Zdzisław Knecht

Zdzisław Knecht – [zdzislaw.knecht@awl.edu.pl](mailto:zdzislaw.knecht@awl.edu.pl)

Słowa kluczowe: kryzys, sytuacja kryzysowa, zarządzanie

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest opisanie kategorii kryzysu, sytuacji kryzysowej oraz ukazanie ich wpływu na sprawne funkcjonowanie organizacji. Przedstawiono również przyczyny występowania kryzysów w organizacji oraz ich rodzaje. Istotą artykułu jest przytoczenie warunków sygnalizujących organizacji by mogła dostrzec oznaki zbliżającego się kryzysu. Dzięki temu kierownictwo oraz pracownicy, mogą przygotować się na jego skutki, lub próbować je zminimalizować. Właściwa analiza zaistniałej sytuacji może też uchronić organizację przed wystąpieniem kolejnego trudnego zdarzenia.

### **1. Wstęp**

W związku z dokonującymi się współcześnie przemianami, np. globalizacja, etc., przedsiębiorstwa zawsze mogą mieć do czynienia z różnego rodzaju sytuacjami kryzysowymi. Pomimo coraz to nowszych i bardziej rozwiniętych m. in. technologii, żadna organizacja nie jest w stanie uchronić się w pełni przed pojawiającymi się kryzysami. Dzięki nawarstwianiu się doświadczeń i ich upowszechnianiu możliwe jest zaprojektowanie rozwiązań pomocnych w zapobieganiu, a w razie sytuacji kryzysowej – minimalizującej jej skutki. Dowodzi to, że wraz ze współczesnymi zmianami, powstają nowe metody radzenia sobie z kryzysem, jak również udoskonalą funkcjonujących obecnie. W artykule podjęto kwestie zasygnalizowania następujących szczegółowych problemów, będących przedmiotem prowadzonych aktualnie własnych badań: „W jaki sposób określa się kryzys a w jaki sytuację kryzysową?, Jakie są główne przyczyny kryzysu w organizacji?, Jakie rodzaje kryzysów występują w organizacji?, Jakie są różnice między zewnętrznymi a wewnętrznymi kryzysami w organizacji?. Do napisania poniższego artykułu wykorzystano takie metody jak: metoda analizy i krytyki piśmiennictwa, heurystyczna, komparatystyczna, doświadczenia praktyki, intuicyjna.

### **2. Kryzys a sytuacja kryzysowa**

Kryzys i sytuację kryzysową opisuje się w różny sposób. Pod uwagę bierze się dziedzinę nauki, praktyczną działalność wiążącą się z wymienionymi wyżej pojęciami, czy też od podmiotu, do którego nawiązują. Kryzys to „sytuacja systemowa”, podczas której następuje kulminacja zagrożeń wewnętrznych i/lub zewnętrznych. Powoduje to utratę prawidłowego stanu i zakłóca podstawowe cechy systemowe, np. stabilność, efektywność (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Kryzys może dotyczyć różnych sytuacji, jednak ich wspólną cechą jest zagrożenie dla bieżącego, przyjętego stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie funkcjonowania jednostki albo społeczeństwa. Oznacza to, że występuje możliwość zagrożenia dla fundamentowych wartości, interesów oraz celów organizacji i grup społecznych. Może też nastąpić sytuacja zagrożenia życia obywateli, ich praw i wolności oraz ich mienia przez większość czasu i na sporym obszarze. Kryzys to nasilający się proces zagrożenia oraz niepewności, prowadzący do powstania sytuacji kryzysowej, która odbiega od norm określających normalną sytuację (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Według Tymona Smektały, sytuacja kryzysowa oznacza „...zwykle nagłe i nieoczekiwane, niepożądane wydarzenie, zakłócające równowagę w firmie i stanowiące zagrożenie dla dowolnej sfery jej działalności” (Smektała 2001).

W literaturze występuje wiele możliwości podziałów kryzysów. Pierwszy z nich dotyczy tempa rozwoju i długości trwania – kryzys natychmiastowy lub przewlekły. Kryzys natychmiastowy charakteryzuje się niedostatkiem czasu na przeprowadzenie rozpoznania i zaplanowania. Wtedy trzeba podejmować szybkie decyzje. Natomiast kryzys przewlekły może się ciągnąć nawet długimi latami, co często wpływa negatywnie w podejmowaniu odpowiednich „kroków”, które powinny zmniejszyć skalę kryzysu. W tym czasie nie wolno czekać, aż wszystko się samo ułoży. Ten rodzaj kryzysu powstaje w skutek plotek, pogłosek a nawet rozpowszechnianie go przez różnego rodzaju media (Knap-Stefaniuk 2010).

Kolejny podział dotyczy miejsca powstania źródeł kryzysu, tzn. kryzys wewnętrzny i zewnętrzny organizacji. Kryzys wewnętrzny powstaje na skutek czynników mających miejsce wewnątrz firmy, jak np. nieprawidłowe zarządzanie. Jednak, gdy występują czynniki spoza przedsiębiorstwa, można mówić o kryzysie zewnętrznym. Trzecia kategoria związana jest z skutkami, jakie kryzys może spowodować. Kryzys destrukcyjny po prostu niszczy przedsiębiorstwo, doprowadza do jego upadku. Kryzys twórczy daje możliwość dalszego rozwoju organizacji (Knap-Stefaniuk 2010).

Ostatni rodzaj nawiązuje do przyczyn wywołujących kryzys. Mowa tu o kryzysie rzeczywistym, który powstaje w wyniku wielu różnych czynników powodujących ogrom problemów w firmie. Jeśli jednak kryzys jest sztucznie wywołany, by przeprowadzić zmiany, które mają pomóc w rozwoju przedsiębiorstwa i zwiększenie jego zysków (Knap-Stefaniuk 2010).

Warto się przyjrzeć kolejnej klasyfikacji, która tym razem dotyczy tylko sytuacji kryzysowej.

Pierwsza grupa związana jest czynnikiem ludzkim. Mowa tu jest o problemach pracowników, np. dyskryminacja, problemy osobiste, czy niestosowne zachowanie. Kolejny podział dotyczy działań podejmowanych przez pracowników, na skutek podjętych przedsięwzięć przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Ma na to wpływ m.in. niskie morale, niewypłacanie wynagrodzeń lub jego zmniejszenie, czy też strajki. Następną grupą to czynniki polityczno-legislacyjne. Często zmiana przepisów prawnych, prowadzi do szkodliwego działania rządu, zmian w systemie podatkowym oraz zminimalizowanie dotacji budżetowych. Natomiast problemy z produktami, czy też z usługami proponowanymi przez daną firmę jest kolejnym punktem w ów wymienianej klasyfikacji. Można tu też wspomnieć o braku wiedzy lub niepowodzeniu w wprowadzaniu na rynek nowego towaru, czy również wykrycie wad w produkcji (Smektała 2001).

Kolejną grupą są zdarzenia losowe, które często nie zależą od przedsiębiorstwa, m .in. katastrofy lotnicze, pożary oraz usterki w procesie produkcyjnym. Czynniki ekologiczne zaczęły odgrywać ważną rolę w sytuacjach kryzysowych, m. in. zanieczyszczenie środowiska, czy coraz liczniej występujące demonstracje. Gdy reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa są zachwiane w skutek prawdziwych lub fałszywych oskarżeń i „krążących” plotek, można mówić o sytuacji kryzysowej. Czynniki ekonomiczne, np. krach na giełdzie lub spadek notowań, w najgorszej sytuacji powoduje bankructwo firmy. Często zdarza się, że powodzie, lawiny, huragany, tzn. katastrofy naturalne, są sytuacjami kryzysowymi, które powstają niezależnie od przedsiębiorstwa. Ostatnia grupa dotyczy świadomych, często celowych działań pewnych jednostek, czy też grup. Można tu przypisać „kreta” w firmie, czy sabotaż (Smektała 2001).

Przy omawianiu takich terminów jak „kryzys”, czy „sytuacja kryzysowa” warto przytoczyć definicję „zarządzania kryzysowego”. Według Anety Szymańskiej jest to „proces planowania strategicznego na wypadek kryzysu lub negatywnego punktu zwrotnego, który w pewnym stopniu eliminuje ryzyko i niepewność związane z negatywnym wydarzeniem, przez co pozwala organizacji na większą kontrolę działań” (Szymańska 2010).

### **3. Kryzysy w organizacji**

Kryzys, czy sytuacja kryzysowa nie dotyczy tylko katastrof naturalnych, czy też wywołanych przez człowieka. Często mają one miejsce w organizacjach, w których przede wszystkim kierownicy muszą stawić im czoła (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014). Kryzys może dotyczyć wielu sytuacji, jednak ich wspólną cechą jest zagrożenie dla bieżącego, przyjętego stanu rzeczy w konkretnej dziedzinie funkcjonowania jednostki albo społeczeństwa. Oznacza to, że

występuje możliwość zagrożenia dla fundamentowych wartości, interesów oraz celów organizacji i grup społecznych. Może też nastąpić sytuacja zagrożenia życia obywateli, ich praw i swobody oraz ich mienia przez większość czasu, i na sporym obszarze. Kryzys to nasilający się proces zagrożenia oraz niepewności. Prowadzi to do powstania sytuacji kryzysowej, która odbiega od norm określających normalną sytuację (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Przedsiębiorstwo nie jest „sztywną strukturą”, trzymającą się od lat tych samych norm, gdyż z postępowaniem cywilizacyjnym i nowymi technologiami bardzo często ulega zmianom, dostosowując się do otoczenia. Organizacje przechodzą przez różne stany, począwszy od tak zwanych narodzin, wzrostu, stanu dojrzałości, starzenia się, czy też śmierci. Nauka o przedsiębiorstwie próbuje ten zmienny charakter firmy ująć w poukładanych kategoriach. Funkcjonowanie organizacji jest procesem, który składa się z logicznie zaplanowanych faz i etapów – przez nie przechodzą właściwie działające organizacje. Z związku z czym trzeba wspomnieć o pojęciu cyklu życia organizacji. Jest to ogół zjawisk lub procesów, które tworzą zamknięty krąg rozwojowy przedsiębiorstwa w danym okresie. Na nie składają się następnymi jej formy rozwojowe (Klepka 2013).

W literaturze często występują sprzeczne określenia kryzysu np. w przedsiębiorstwie. Niektórzy autorzy twierdzą, że kryzys jest zagrożeniem dla celów i przetrwania organizacji. Inni natomiast widzą w kryzysie nowe możliwości dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo, nie zostało rozstrzygnięte to, czy kryzys jest zaskoczeniem, czy można go przewidzieć (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Można jednak wywnioskować, że kryzys w organizacji może być wewnętrznym i/lub zewnętrznym zdarzeniem, przebiegającym w danym czasie. Staje się ono zagrożeniem dla istnienia przedsiębiorstwa. Rzuca negatywne światło na firmę i ma wpływ na jej sytuację finansową, stosunki z otoczeniem, czy na renomę na rynku (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Oprócz kryzysu mogącego wystąpić w przedsiębiorstwie, często pojawiają się również konflikty, zaburzenia, katastrofy, czy sytuacje problemowe. Występują one niezależnie od tego, czy organizacja posiada najlepszych menadżerów (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014). Brak rozdzielenia wymienionych pojęć może skutkować nieodpowiednim zdefiniowaniem przyczyn kryzysu czy jego umiejscowieniu. Następuje nieprawidłowe zastosowanie właściwych działań i narzędzi zwalczających kryzys, co prowadzi do marnowania czasu koniecznego do odnowienia przedsiębiorstwa. Na dodatek pochłania to siłę personelu oraz prowadzi do gromadzenia się niepotrzebnych kosztów.

Wspomniane pojęcia zostały zinterpretowane następująco (Zakrzewska-Bielawska 2008):

- **konflikt** - dotyczy ludzi popadających wspólnie w różnego rodzaju spory, napięcia i sprzeczności na skutek m. in. odmiennej pozycji, różnych wartości lub spostrzeżeń. Nierozwiązane we właściwym czasie konflikty mogą być przyczyną sytuacji kryzysowej;
- **zaburzenia** – mają miejsce w momencie pojawienia się niedociągnięć na linii „wejście-wyjście z organizacji”. Często zaburzenia wywołują sytuację kryzysową, której zwalczanie czasami potrzebuje pomocy z zewnątrz;
- **katastrofa** - sytuacja, w którą pogrąża się przedsiębiorstwo z powodu niezaplanowanych i często nieodwracalnych wydarzeń, które ciągną ze sobą krytyczne skutki (np. straty materialne). Katastrofa to jeszcze nie kryzys, ale może się błyskawicznie przerodzić, zwłaszcza, jeśli nie nastąpi umiejętnie zorganizowana kampania ratunkowa i informacyjna. W ostateczności jedynym wyjściem z tej sytuacji jest likwidacja przedsiębiorstwa;
- **sytuacja problemowa** - pojawiający się problem, będący zdarzeniem wewnętrznym lub zewnętrznym dla organizacji, trwający dłużej, może mieć duży wpływ na prawidłowe funkcjonowanie organizacji lub osiąganę przez nią rezultaty. Sytuacja problemowa to nierozwiązana sprawa, która potrzebuje podjęcia decyzji.

Według tej Autorki, „wszystkie te zjawiska z jednej strony mogą funkcjonować poza sytuacją kryzysową, zaś z drugiej mogą jednocześnie razem lub osobno wystąpić w organizacji, a natężenie poszczególnych z nich może przyczynić się do wystąpienia kryzysu” (Zakrzewska-Bielawska 2008).

W literaturze często można spotkać się z podziałem kryzysów na zewnętrzne i wewnętrzne. Na zewnętrzne przyczyny składają się czynniki nie mające nic wspólnego z funkcjonowaniem danego

przedsiębiorstwa, m. in. krachy na giełdzie, katastrofy naturalne. Zdarza się, że tego typu kryzys obejmuje całe środowisko lokalne, a czasami cały świat. To powoduje, że osamotnione organizacje nie są w stanie same zapobiec temu rozwojowi. Natomiast do kryzysów wewnętrznych zalicza się przyczyny znajdujące wewnątrz organizacji. Rotacja pracownikami, niespodziewane zwolnienia, brak komunikacji między szczeblami występującymi w przedsiębiorstwie mogą się przyczyniać do tego rodzaju kryzysu. Jednak nie jest to łatwiejsza sytuacja do opanowania w porównaniu z pierwszą, gdyż traci ona zaufanie społeczeństwa, czy kontrahentów. Na dodatek walczy ona z atakiem konkurencji (Bronowicz 2004).

Zewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji, wg wspomnianej już Zakrzewskiej-Bielawskiej, zostały podzielone generalnie na makrootoczenie i mikrootoczenie. Do makrootoczenia należy m.in.:

- „niskie tempo wzrostu gospodarczego kraju, regionu, rejonu,
- liberalizacja i deregulacja rynku,
- wysokie stopy procentowe,
- spadek poziomu dochodów ludności,
- poziom bezrobocia,
- większa skłonność do oszczędzania niż konsumowania dochodów,
- zmiany w modelu konsumpcji,
- zmiany w zakresie popytu i podaży,
- szybkie tempo zmian technologicznych, powodujące skracanie cyklu życia produktów i konieczność kosztownych wdrożeń,
- restrykcyjny kodeks pracy,
- zmiany w regulacjach prawnych,
- czynniki losowe” (Zakrzewska-Bielawska 2008).

Natomiast do mikrootoczenia wliczamy np.:

- „niekorzystne zmiany w kondycji partnerów przedsiębiorstw,
- zatory płatnicze,
- kłopoty z instytucjami państwowymi (np. Urzędem Skarbowym),
- spadek popytu na produkty firmy lub zmiany w jego strukturze,
- starzenie się rynku (sektora),
- natężenie walki konkurencyjnej w sektorze,
- zwiększenie siły oddziaływania dostawców,
- zwiększenie siły oddziaływania producentów substytutów,
- niekorzystne zmiany cen towarów” (Zakrzewska-Bielawska 2008).

Jeśli chodzi o wewnętrzne przyczyny kryzysu w przedsiębiorstwie, to zostały one podzielone na 5 przyczyn: strategia, ludzie, finanse, struktura organizacyjna oraz technika. Ilustruje to Tab. 1.

Wyniki badań ankietowych (Zakrzewska-Bielawska 2008), przeprowadzonych na 117 przedsiębiorstwach znajdujących się na Pomorzu Zachodnim w 2002 r., gdzie opiniodawcami byli reprezentanci kadr kierowniczych wyższego i niższego szczebla) wskazują, że najczęstszymi przyczynami kryzysów występujących w polskich przedsiębiorstwach są:

a) przyczyny zewnętrzne (Zakrzewska-Bielawska 2008):

- recesja w polskiej gospodarce,
- zwiększenie stopnia konkurencji,
- recesja w branży,
- problemy płatnicze,
- poziom bezrobocia.

b) przyczyny wewnętrzne:

- niewłaściwe zarządzanie,
- brak kapitału.



**Tab. 1.** Wewnętrzne przyczyny kryzysu w organizacji.

<b>Przyczyny wewnętrzne</b>	
<b>STRATEGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niejasna polityka przedsiębiorstwa,</li> <li>- błędne lub nieostre cele firmy,</li> <li>- twarde trzymanie się wypróbowanych recept na sukces,</li> <li>- brak zrozumienia dla misji organizacji,</li> <li>- błędnie przyjęte kompetencje przedsiębiorstwa,</li> <li>- niedostosowanie strategii: rozwoju, funkcjonalnych, instrumentalnych do warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania firmy,</li> <li>- nieumiejętność unowocześniania i dopasowywania</li> </ul>
<b>LUDZIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duża fluktuacja kadry kierowniczej,</li> <li>- zły (fałszywy) styl zarządzania,</li> <li>- błędne ocenianie możliwości pracowników,</li> <li>- niezdecydowanie w zarządzaniu i podejmowaniu decyzji,</li> <li>- zbyt późna zmiana wiekowa w organizacji,</li> <li>- brak identyfikacji zatrudnionych z przedsiębiorstwem, co ogranicza ich aktywność, przedsiębiorczość i siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców,</li> <li>- konflikty wewnątrzorganizacyjne</li> </ul>
<b>FINANSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- błędy w budżetowaniu,</li> <li>- wysokie koszty,</li> <li>- błędne inwestycje wskutek niewystarczającego planowania (wielkie inwestycje, fuzje, przejęcia),</li> <li>- słabe zarządzanie kapitałem obrotowym,</li> <li>- skala działalności przekraczająca możliwości finansowe,</li> <li>- niedostateczny controlling</li> </ul>
<b>STRUKTURA ORGANIZACYJNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- braki w organizacji zarządzania,</li> <li>- błędne rozwiązania organizacyjne, niedopasowane do strategii,</li> <li>- konserwatywne metody organizacji,</li> <li>- brak, bądź niespójne działania międzyfunkcjonalne,</li> <li>- zły przepływ informacji</li> </ul>
<b>TECHNIKA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niska jakość bazy materialno – produkcyjnej,</li> <li>- przestarzała technologia,</li> <li>- techniczne błędy produktów,</li> <li>- awarie ciągów technologicznych,</li> <li>- niewykorzystane moce produkcyjne,</li> <li>- braki w automatyzacji produkcji</li> </ul>

Źródło: Zakrzewska–Bielawska A., Zarządzanie w kryzysie, [W:] Staniec I., Zawila – Niedźwiecki J. (red.) (2008) Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 70.

#### **4. Działania podejmowane w czasie kryzysu**

Często menedżerowie myślą, że „poważne kryzysy zdarzają się niezwykle rzadko i nie wymagają szczególnych procedur” (Michałowska i in. 2015). Wierzą, że reagować trzeba tylko wtedy, gdy pojawi się kryzys. Istotą zarządzania organizacją jest działanie mimo pojawiającego się stresu, rozwiązywanie trudnych sytuacji. Ważne jest, aby być przygotowanym i umieć podjąć działania, które umożliwią zapobieganie, przeciwdziałanie, czy też reagowanie w momencie pojawienia się zakłóceń w prawidłowym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Trzeba później spróbować wrócić do poprzedniego stanu organizacji.

Autor książki „Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw” Tymon Smektała opisuje ogólne zasady, którymi organizacja powinna się od razu kierować po wystąpieniu kryzysu. Wg tego autora podstawowymi strategiami rozwiązywania sytuacji kryzysowych (zarządzania kryzysem) są (Smektała 2001):

- a) **obrona przez atak** – wyraźny sprzeciw wobec występujących żądań i oskarżeń oraz zdecydowane trzymanie przyjętego stanowiska i stanowcze zareagowanie z wyprzedzeniem,
- b) **zignorowanie sprawy** - opisanie sprawy kryzysowej jako nieistotnej rzeczy, która nie podlega żadnej dyskusji,
- c) **milczenie** – czekanie, aż sprawa przycichnie, niereagowanie w żaden sposób na oskarżenia i żądania występujące ze strony otoczenia,
- d) **szum informacyjny** – zatracenie sprawy kryzysowej w ogromie informacji przekazywanych opinii publicznej, wypuszczenie komunikatów nie związanych za bardzo z istotą problemu,
- e) **awantura zastępcza** – spowodowanie lub ukazanie innego kryzysu, co spowoduje, iż uwaga opinii publicznej zwróci się od sytuacji kryzysowej dotyczącej danej organizacji,
- f) **współpraca** – współdziałanie z uczestnikami sytuacji kryzysowej, zbiorowe staranie się dojścia do jak najszybszego i jak najlepszego jej rozwiązania,
- g) **przyznanie się do winy** – całkowite i stanowcze przyjęcie wymagań publik otoczenia, wykonanie roszczeń grup, które uczestniczą w sytuacji kryzysowej.

Z kolei A. Szymańska definiuje narzędzia wykorzystywane podczas sytuacji kryzysowej (Szymańska 2005). Autorka przypisuje odpowiednie narzędzia do określonej fazy kryzysu, w jakiej akurat znajduje się przedsiębiorstwo. Wyróżnia ona fazę kryzysu ostrego (trwa on zwykle ok. 14 dni i charakteryzuje się szczególnym natężeniem publikacji), a po niej ma miejsce faza sanacji (jest to okres długoterminowej próby odzyskania zaufania przez firmę). Ważne jest, iż w pierwszej wyodrębnionej wyżej fazie komunikacja zwrócona jest na zewnątrz oraz do wewnątrz otoczenia, a w drugiej – przede wszystkim na otoczenie zewnętrzne.

W fazie kryzysu ostrego w komunikacji wewnętrznej mają miejsce: zebrania zakładowe, gazety zakładowe (a dokładnie numer specjalny), ulotki, wskazówki/polecenia, komunikaty na „czarnej tablicy”, list elektroniczny, natomiast do komunikacji zewnętrznej zalicza się: informacje prasowe, konferencje prasowe, mailing bezpośredni, wywiady, odwiedziny w redakcjach, płatna kampania ogłoszeniowa, dyskusje publiczne, rozmowy w kuluarach, infolinia, listy do redakcji, sprostowanie. W przypadku fazy sanacji w komunikacji zewnętrznej korzysta się z: informacji prasowych, konferencji prasowych, mailingu bezpośredniego, wywiadów, odwiedzin w redakcjach, płatnej kampanii ogłoszeniowej, dyskusji publicznych, wykładów, rozmów w kuluarach, artykułów specjalistycznych i case study. Organizuje się także seminaria i referaty, zwiedzanie organizacji, przygotowuje się spoty telewizyjne, książki/broszury (Szymańska 2005).

W przedsiębiorstwie Theodorus Niemeyer B.V. – holenderskiej firmie zajmującej się tytoniem, na przełomie lat 60. i 70. doszło do *kryzysu przedsiębiorstwa rodzinnego* (Koźmiński i Piotrowski 2004). Zostało to spowodowane m.in. przez dynamiczny rozwój gospodarki regionu, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo, a do którego nie umiało się przystosować. W między czasie firma została wykupiona przez inne przedsiębiorstwo. Jednak i to nie uchroniło jej przed kolejnym kryzysem. Doszło do *kryzysu konkurencji*, gdyż wyroby tytoniowe firmy Niemeyer „nie miały wzięcia” w konfrontacji z innymi markami. W związku z czym podjęto decyzję, aby zatrudnić specjalistów, którzy mieli za zadanie dokonać diagnozy oraz przedstawić propozycje rozwiązań dla kierownictwa firmy. Ich rekomendacje dotyczyły (Koźmiński i Piotrowski 2004):

- szybkiego reagowania przez przedsiębiorstwo na zmiany, które zachodzą w otoczeniu. Ważne jest, aby firma umiała odnosić się do wahań popytu i podaży oraz zaspokoić potrzeby klientów.
- struktury organizacyjnej, w której jasno muszą zostać określone funkcje oraz odpowiedzialność;
- bezpośrednich wykonawców będący głównie odpowiedzialni za tempo, jakość i organizację pracy;
- nowego systemu informacyjnego, który powinien ciągle kontrolować wyniki pracy. Dzięki temu można je porównywać je z planem oraz zmianami zachodzącymi na rynku.

## 5. Podsumowanie

Wiedza i doświadczenie o powstaniu, przyczynach, i anatomii kryzysu, sytuacji kryzysowej jest współcześnie tak bogata, że można już podjąć kroki/działania chroniące przed ich

powstawianiem, przynajmniej ograniczaniem jego skutków. Na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych można zrekapitulować refleksje na ten temat.

Okazuje się, że nie można do końca utożsamiać kryzysu z sytuacją kryzysową. Przede wszystkim kryzys jest elementem sytuacji kryzysowej, co oznacza, że wszystkie kryzysy mogą być sytuacjami kryzysowymi, jednak nie we wszystkich sytuacjach kryzysowych musi pojawić się kryzys. Na dodatek sytuacja kryzysowa nie zawsze wywołuje naruszenia w funkcjonowaniu organizacji, ale jest wyzwaniem dla jej funkcjonowania (Mazurek-Kucharska i Wojciechowska-Filipek 2014).

Ważne jest, aby organizacja miała sporządzoną listę potencjalnych kryzysów mogących się pojawić, przygotowany planu zapobiegający kryzysom oraz sprecyzowane zasady informowania w razie jego wystąpienia. Dużą rolę odgrywa także czas. Istotne jest, aby nie odkładać w czasie przekazania informacji o kryzysie i źródłach powstałej sytuacji. Lepiej dla wizerunku organizacji jest to, aby opinia publiczna, w tym pracownicy, czy udziałowcy firmy, dowiedzieli się o zaistniałych problemach od przedstawicieli organizacji, zanim informacje dotrą i będą pochodzić z innych źródeł.

O wartości firmy nie decydują tylko obroty czy uzyskane wyniki finansowe, ale przede wszystkim wizerunek oraz opinia publiczna. To znana marketingowa prawda, dowodząca iż towary/usługi sprzedaje się głównie poprzez jakość lub opinię, czyli wizerunek firmy. Ważny jest zatem sposób komunikacji z otoczeniem, gdyż to również decyduje o jakości, poziomie rozwoju i wizerunku przedsiębiorstwa. Jeśli jednak firma musi zmierzyć się z sytuacją kryzysową, to główny nacisk kładzie się na public relations. To właśnie Ci specjaliści muszą się zmierzyć z np. komunikacją kryzysową, gdy kryzys przyjmuje charakter publiczny. W pewnej mierze powyższy tekst pokazuje, że istotne jest to, aby każda organizacja była przygotowana na ewentualny zdarzenie/problem, a w razie jego wystąpienia, umiała z niego wybrnąć. Konieczne też trzeba przeanalizować i wyciągnąć odpowiednie wnioski po wyjściu z sytuacji kryzysowej. Dzięki temu kolejny wdrażany plan unikania kryzysu będzie uzupełniony o zdobyte doświadczenia w konkretnej firmie, uwzględniający jej specyfikę, co pozwoli uniknąć, lub ograniczyć w przyszłości skutków negatywnych sytuacji.

## 6. Spis literatury

- Bronowicz M (2004) Komunikacja wizualna. Public relations. Reklama. Branding, Wyd. Astrum, Wrocław, 72, 76-77.
- Klepka R (2013) Kryzys w przedsiębiorstwie, jego symptomy i przyczyny: Nauki dla Zarządzania. Od czasów Adamięckiego do współczesności 2: 260, Dostępny w Internecie: <[http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/377\\_24\\_klepka.pdf](http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/377_24_klepka.pdf)> [dostęp: 1.07.2019 r.]
- Knap-Stefaniuk A (2010) Kryzys w organizacji – i co dalej?: Zarządzanie Zmianami. Biuletyn POU 5 (39) Dostępny w Internecie: <[http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul\\_kryz&nr=2www.google.com](http://www.wsz-pou.edu.pl/biuletyn/?p=&strona=biul_kryz&nr=2www.google.com)> [dostęp: 1.06.2015 r.]
- Koźmiński AK, Piotrowski W (2004) Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wyd. Naukowe, PWN, Warszawa, 512-513.
- Mazurek-Kucharska B, Wojciechowska-Filipek S (2014) Zarządzanie w kryzysie. Aspekty organizacyjne i psychologiczne, CeDeWu, Warszawa, 21, 25, 27.
- Michałowska M, Stankiewicz D, Danielak W (2015), Zarządzanie sytuacją kryzysową w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2: 110-111, dostępny w Internecie na: <<http://ptezg.pl/Files/files/zn2/danielak.pdf>> [dostęp: 19.06.2019 r.]
- Smektała T (2001) Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw, Wyd. Astrum, Wrocław, 16, 65, 69-74, 105-106.
- Szymańska A (2005) Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław, 289, 301-302.
- Zakrzewska-Bielawska A (2008), Zarządzanie w kryzysie [w:] Staniec I, Zawila – Niedźwiecki J (red.) Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, 67 - 68, Dostępny w Internecie: <[http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja\\_2\\_2008.pdf](http://www.zakrzewska-bielawska.pl/new/publikacja_2_2008.pdf)> [dostęp: 30.05.2019 r.]

## **20. Diagnoza w zakresie sytuacji gospodarczej, społecznej i demograficznej województwa świętokrzyskiego**

Diagnosis in the economic, social and demographic situation of the świętokrzyskie province

Ewelina Surdacka<sup>(1)</sup>, Marcin Natoniewski<sup>(2)</sup>, Agata Kobyłka<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>Katedra Turystyki i Rekreacji Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

<sup>(2)</sup>Katedra Inżynierii i Maszyn Spożywczych Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

Ewelina Surdacka: surdackaewelina@wp.pl

Słowa kluczowe: wskaźniki zatrudnienia, ludność, stopa bezrobocia, warunki życia

### **Streszczenie**

Opracowanie stanowi próbę określenia warunków życia ludności zamieszkującej województwo świętokrzyskie poprzez dokonanie analizy sytuacji społeczno-gospodarczej, wykorzystując metodę tabelaryczną i opisową. Przy analizie demografii i gospodarki regionu posłużono się wskaźnikami zatrudnienia, wielkością stopy bezrobocia jak również aktywnością ekonomiczną ludności. Badaniu poddano również wielkość populacji w poszczególnych grupach wiekowych oraz migracje. Opracowanie zawiera także informację dotyczące wielkości PKB.

### **1. Wstęp**

Województwo świętokrzyskie położone jest na terenie najstarszych w Polsce Gór Świętokrzyskich, malowniczych i bogatych w zabytki oraz osobliwości przyrody obszarów Ponięcia i ziemi sandomierskiej. Region należy do najczystszych ekologicznie obszarów Polski. Różnorodność budowy geologicznej, ukształtowania form powierzchni terenu, warunków klimatycznych i hydrologicznych oraz bogactwo szaty roślinnej i świata zwierzęcego spowodowało, że ok. 67% powierzchni województwa objęte jest prawną ochroną przyrody, co stawia województwo na jednym z pierwszych miejsc w kraju. Świętokrzyskie to region, który zachwyca bogactwem naturalnym jak również ilością obiektów o wartości historycznej, sakralnej oraz naukowej. Na terenie województwa zachowały się zabytkowe kościoły, kilka klasztorów, muzea, izby pamięci jak również pomniki.

### **2. Położenie i struktura administracyjna województwa świętokrzyskiego**

Województwo świętokrzyskie usytuowane w środkowo - południowej części Polski na obszarze Wyżyny Kieleckiej, Niecki Nidziańskiej i Wyżyny Przedborskiej, jest drugim najmniejszym pod względem powierzchni województwem Polski. Region graniczy z sześcioma województwami: mazowieckim, lubelskim, podkarpackim, małopolskim, śląskim i łódzkim, w których znajdują się największe aglomeracje w kraju o znaczeniu międzynarodowym i ponadregionalnym – Kraków, Warszawa, Katowice i Łódź. Rolę administracyjnego, kulturalnego i gospodarczego centrum regionu odgrywają Kielce, oddalone od największych centrów rozwoju gospodarczego o około 120 – 180 kilometrów. Województwo położone jest pomiędzy dwoma korytarzami transportowymi relacji wschód – zachód o znaczeniu międzynarodowym (drogi międzynarodowe A2 i A4) oraz na wschód od korytarza relacji północ – południe (droga międzynarodowa A1). Cechuje go stosunkowo mała zewnętrzna dostępność transportowa i słaby stopień skomunikowania z najważniejszymi pasmami transportowymi w jego otoczeniu (Strategie Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020, 2013). Usytuowanie Świętokrzyskiego w dużej bliskości silnie rozwiniętych ośrodków sprzyja aktywizacji jego przestrzeni ekonomicznej ale także generuje zagrożenia powiązane z silnym oddziaływaniem wymienionych regionów

Województwo Świętokrzyskie dzieli się na 13 powiatów, 102 gminy w tym 32 miasta i 2493 miejscowości wiejskie (Roczniki statystyczne, 2015). Mapa numer 2 przedstawia podział administracyjny województwa świętokrzyskiego.



**Rys.1.** Województwo świętokrzyskie na mapie Polski ([www.google.com](http://www.google.com)).

**Tab.1.** Jednostki administracyjne województwa Świętokrzyskiego (<http://www.kielce.uw.gov.pl>).

Wyszczególnienie	2015 rok
Powiaty	13
Miasta na prawach powiatu	1
Gminy	102
Gminy miejskie	5
Gminy wiejskie	70
Gminy miejsko - wiejskie	27
Miasta	32
Miejscowości wiejskie	2493
Sołectwa	2131



**Rys.2.** Podział administracyjny województwa (<http://www.kielce.uw.gov.pl>).

### 3. Gospodarka i demografia regionu

Województwo świętokrzyskie jest jednym z najmniejszych województw, zarówno pod względem terytorialnym jak i populacyjnym. Powierzchnia 11 711 km<sup>2</sup> sytuuje je na 15 miejscu w kraju i stanowi 3,7 % powierzchni kraju. Ludność regionu stanowi niewiele ponad 3% ogółu ludności Polski, mniej osób zamieszkuje jedynie województwo lubuskie, opolskie i podlaskie. Świętokrzyskie to obszar przemysłowo-rolniczy charakteryzujący się podziałem na przemysłową północ i rolnicze południe. Na terenie województwa występują rozmaite zasoby naturalne, region ten obejmuje zasięgiem tereny bogate w surowce węglanowe, piaskowce i piaskowce kwarcytowe, gipsy, surowce ilaste oraz siarkę. Według bilansu zasobów kopalin stałych w regionie (sporządzonego na koniec 2010 roku) zidentyfikowano łącznie blisko 450 złóż z kopalinami głównymi, a złoża oszacowano na 9,21 mld ton (w tym 5,91 mld ton to złoża niezagospodarowane). Z tego powodu gospodarka regionu w dużej mierze oparta jest na sektorze budownictwa oraz wydobywaniu kopaliny. Najistotniejsze z punktu widzenia województwa są zasoby surowców węglanowych – ok. 60% surowców dla przemysłu wapienniczego skoncentrowanych jest na obszarze regionu świętokrzyskiego. Bogactwo złóż naturalnych warunkuje rozwój gałęzi przemysłu uznawanych za tradycyjne a tym samym wpływa na aktywizację gospodarczą regionu. Jest to obszar mniej zasobny w wodę. Najtrudniejsze warunki hydrogeologiczne występują w obrębie Gór Świętokrzyskich oraz w południowo-wschodniej jego części. Region dysponuje zbiornikami wód podziemnych, które stanowią źródło zaopatrzenia w wodę ludności oraz przemysłu. Zasobność w wody powierzchniowe jest z kolei niska i występują jedynie zbiorniki zaporowe oraz stawy rybne. Ważny potencjał rozwojowy stanowi rolnictwo. Charakterystyczne jest istotne znaczenie tego sektora, który dodatkowo generuje problemy związane z dużym zatrudnieniem i niską produktywnością (Strategia Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020, 2013)

**Tab.2.** Podstawowe wielkości charakteryzujące województwo świętokrzyskie na tle ogólnopolskim w 2015 roku (GUS).

	Świętokrzyskie	Polska
Powierzchnia	11711 km <sup>2</sup>	312679 km <sup>2</sup>
Liczba ludności	1259,9 tys.	38454,6 tys.
Gęstość zaludnienia	107,1 os/km <sup>2</sup>	123 os/km <sup>2</sup>
Stopa bezrobocia	12,5 %	9,7 %

Ważną determinantą rozwoju regionu są zasoby ludzkie, rozumiane jako jeden z trzech czynników produkcji oznaczający pracę. Jest to aktywność konieczna do pozyskania oraz utrzymania niezbędnych dla województwa działających tam przedsiębiorstw i osób. Umożliwia osiągnięcie wysokiej wydajności pracy a tym samym wpływa na rozwój regionu. Województwo świętokrzyskie ma 1 254 505 mieszkańców, z czego 51,2% stanowią kobiety, a 48,8% mężczyźni. Średni wiek mieszkańców wynosi 42,0 lat i jest porównywalny do średniego wieku mieszkańców całej Polski. Mieszkańcy świętokrzyskiego zawarli w 2015 roku 5 892 małżeństw, co odpowiada 4,7 małżeństwom na 1000 mieszkańców. Jest to nieznacznie mniej od wartości dla kraju. W tym samym okresie odnotowano 1,4 rozwodów przypadających na 1000 mieszkańców. Jest to znacznie mniej od wartości dla kraju. Stanu wolnego jest 27,7% mieszkańców t, 57,2% żyje w małżeństwie, 4,0% mieszkańców jest po rozwodzie, a 10,5% to wdowy/wdowcy. Świętokrzyskie ma ujemny przyrost naturalny wynoszący -3 830. Odpowiada to przyrostowi naturalnemu -3,0 na 1000 mieszkańców regionu. W 2015 roku urodziło się 10 579 dzieci, w tym 49,8% dziewczynek i 50,2% chłopców. Średnia waga noworodków to 3 355 gramów. Współczynnik dynamiki demograficznej, czyli stosunek liczby urodzeń żywych do liczby zgonów wynosi 0,73 i jest znacznie mniejszy od średniej dla całego kraju (<http://www.polskawliczbach.pl>).

**Tab. 3.** Ludność województwa Świętokrzyskiego w 2015 roku [w tys.] (GUS).

Województwa	Stan w dniu 30 VI		Stan w dniu 31 XII					
	Ogółem	W tym miasta	Ogółem	Miasta		Wieś		Liczba kobiety na 100 mężczyzn
				Razem	W tym mężczyźni	Razem	W tym mężczyźni	
Świętokrzyskie	1259,9	563,3	1257,2	561,2	266,4	696,0	346,8	105

Świętokrzyskie zamieszkuje około 1,3 mln osób, z czego 696 tys. przebywa na wsi. Województwo cechuje niska gęstość zaludnienia, mniejsza o 15,9 pp niż średnia kraju. Ludność regionu nie jest rozmieszczona równomiernie, o czym przesądzają zarówno warunki przyrodniczo – geograficzne jak i społeczno-ekonomiczne. Należy zaznaczyć, iż podregion kielecki, grupujący centralne i północne obszary uprzemysłowione, był ponad dwukrotnie gęściej zaludniony niż podregion sandomiersko – jędrzejowski, który obejmuje rolnicze południe województwa. Województwo jest jednym z najslabiej sfeminizowanych obszarów w Polsce, liczba kobiet na 100 mężczyzn równa się 105.

Analizując dane dotyczące demografii z 2015 roku zauważa się, iż liczba urodzeń jest niższa od ilości osób w pozostałych grupach wiekowych. Zauważa się intensywne zjawisko starzenia się społeczeństwa. Ludność w wieku przedprodukcyjnym, która w przyszłości zastąpi obecne osoby zdolne do pracy, w województwie stanowi ok. 17% ogólnej liczby społeczeństwa. Ponad 62% mieszkańców świętokrzyskiego jest w wieku produkcyjnym, a 21,0% mieszkańców jest w wieku poprodukcyjnym. Należy zaznaczyć, iż jest to ważny czynnik determinujący rozwój społeczno-gospodarczy regionu. Im wielkość tej wartości wyższa tym lepsza sytuacja województwa. Zjawiska demograficzne najsilniej oddziałują na gospodarkę poprzez liczbę i strukturę ludności w tej grupie wiekowej. Osoby w wieku produkcyjnym określają wielkość potencjalnych zasobów pracy, te zaś z kolei rozmiary potencjalnego zatrudnienia, dlatego też ta grupa jest istotnym elementem siły produkcyjnej społeczeństwa. Dodatkowo istotna jest również relacja osób w wieku nieprodukcyjnym do ludności w wieku produkcyjnym wynosi ok. 58%. Stosunek ten umożliwia ocenę stopnia ekonomicznego obciążenia ludności w wieku produkcyjnym utrzymaniem ludności w wieku nieprodukcyjnym. Na szczególną uwagę zasługuje bardzo duży udział kobiet w wieku poprodukcyjnym, co związane jest ze znacznie dłuższym przeciętnym trwaniem życia kobiet.

Migracje ludności to kolejny istotny czynnik mający wpływ na rozwój regionu. Liczba osób wyjeżdżających ze Świętokrzyskiego jest wyższa od ilości przybywających. W dużej mierze grupę tę stanowią młodzi, wykształceni ludzie. Jest to bardzo niepokojące zjawisko, które ma powiązanie m.in. ze złą sytuacją na rynku pracy i skutkuje tym, iż region traci wykwalifikowanych specjalistów. Ponadto niski potencjał ludności uniemożliwia wykorzystanie posiadanego kapitału i utrudnia rozwój gospodarki. Należy podkreślić, iż mniejsza liczba mieszkańców to także mniejszy popyt, co w konsekwencji powoduje niższą podaż. Z powyższego zestawienia danych wynika, że napływ ludności na wieś jest wyższy niż do miast, a przyczyn tego zjawiska należy poszukiwać m.in.

w trudnej sytuacji ekonomicznej i niskich dochodach społeczeństwa. W 2015 roku zarejestrowano 9 746 zameldowań w ruchu wewnętrznym oraz 12014 wymeldowań, w wyniku czego saldo migracji wewnętrznych wynosi dla Świętokrzyskiego -2 268. W tym samym roku żaden z mieszkańców nie zameldował się ani też wymeldował z zagranicy, daje to saldo migracji zagranicznych na poziomie 0 (www.polskawliczbach.pl). Reasumując zauważa się ubytek ludności powiązany nie tylko z ujemnym przyrostem naturalnym lecz także dużą skalą wyjazdów mieszkańców na stałe, co w efekcie powoduje niekorzystne zmiany w strukturze ludności wg wieku i wskazuje na istotną i narastającą barierę w rozwoju społeczno-gospodarczym.

**Tab.4.** Ludność w wieku produkcyjnym i nieprodukcyjnym województwa świętokrzyskiego w 2015 roku (GUS).

Województwo	Ogółem	W wieku						Kobiety na 100 mężczyzn w tej samej grupie wiekowej			
		Przedprodukcyjnym		Produkcyjnym		Poprodukcyjnym		Przedprodukcyjnym	Produkcyjnym		Poprodukcyjnym
		Razem	W tym mężczyźni	Razem	W tym mężczyźni	Razem	W tym mężczyźni		Razem	W tym 18 – 39	
		W tys.									
Świętokrzyskie	1257,2	211,7	108,7	780,9	420,2	264,6	84,3	95	86	94	214

**Tab. 5.** Migracje ludności na pobyt stały z województwa w 2015 roku (GUS).

Województwo	Wewnętrzne				
	Napływ			Odpływ	
	Ogółem	Do miast	Na wieś	Ogółem	Z miast
Świętokrzyskie	9746	3646	6100	12014	5991

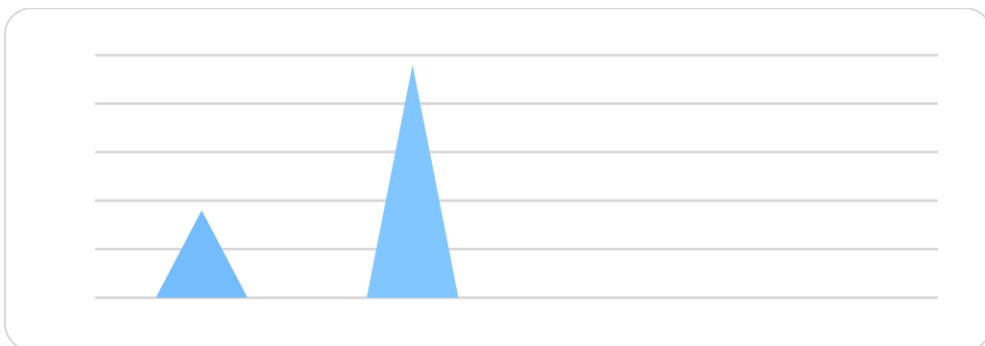
**Tab.6.** Aktywność ekonomiczna ludności w 2015 roku (GUS).

Województwo	Ogółem	Aktywni zawodowo			Bierni zawodowo	Współczynnik aktywności zawodowej	Wskaźnik zatrudnienia
		Razem	Pracujący	Bezrobotni			
		W tys.					
Świętokrzyskie	1167	654	588	66	514 tys.	56,0 %	50,4%

W świętokrzyskim na 1000 mieszkańców przypada 184 osoby pracujące, z których 50,3 % stanowią kobiety, a 49,7% mężczyźni. W 2015 roku bezrobocie rejestrowane dla regionu wynosiło

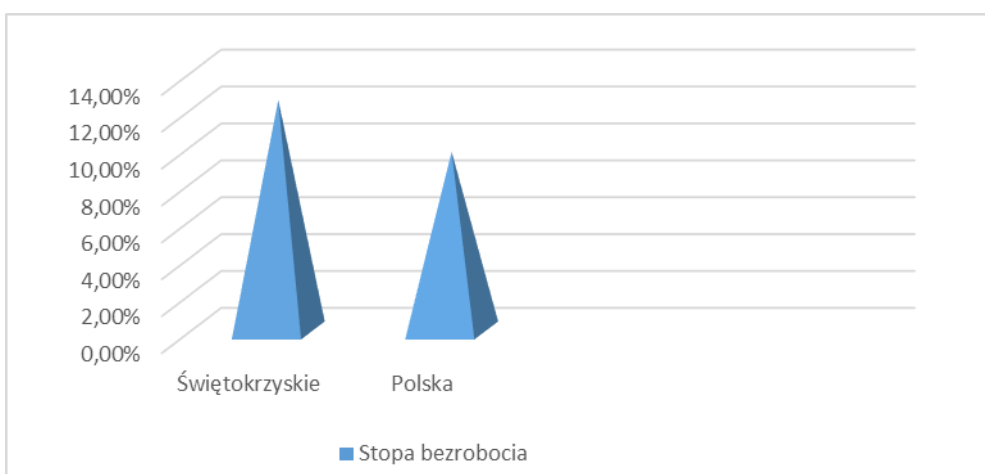


12,5% (13,4% wśród kobiet i 11,7% wśród mężczyzn). Jest to znacznie więcej od stopy bezrobocia dla Polski. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w świętokrzyskim wynosi 3 580,62 PLN, co odpowiada 86.30% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w Polsce. Wśród aktywnych zawodowo mieszkańców świętokrzyskiego 103 031 osób wyjeżdża do pracy do innych gmin, a 94 465 pracujących przyjeżdża do pracy spoza gminy, saldo przyjazdów i wyjazdów do pracy wynosi - 8 566. Ponad 39% mieszkańców aktywnych zawodowo pracuje w sektorze rolniczym (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo), 21,4% w przemyśle i budownictwie, a 0,5% w sektorze usługowym (handel, naprawa pojazdów, transport, zakwaterowanie i gastronomia, informacja i komunikacja) oraz 0,5% pracuje w sektorze finansowym (działalność finansowa i ubezpieczeniowa, obsługa rynku nieruchomości).



**Rys.3.** Wskaźnik zatrudnienia w 2015 roku (%) (Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa Świętokrzyskiego w 2015 roku).

Jednym z czynników świadczących o poziomie rozwoju gospodarczego jest sytuacja jaka ma miejsce na rynku pracy. Wśród wskaźników opisujących tę sytuację znajduje się poziom zatrudnienia ludności, który jest czynnikiem napędzającym gospodarkę. Im wyższy wskaźnik zatrudnienia w danym regionie, tym mniejsze obciążenia wynikające ze starzenia się społeczeństwa. Ponadto przeciwdziała wykluczeniu społecznemu oraz dynamizuje rozwój gospodarczy. W Świętokrzyskim wartość wskaźnika utrzymuje się na poziomie 50, 4% i jest nieznacznie niższa od wartości opisującej Polskę.



**Rys. 4.** Stopa bezrobocia w 2015 roku (GUS).

Analizie poddano również wartość stopy bezrobocia, która poza poziomem zatrudnienia stanowi istotny wskaźnik warunkujący stan regionalnego rynku pracy. Rozumiany jako stosunek

liczby zarejestrowanych bezrobotnych do liczby ludności aktywnej ekonomicznie (zasobu siły roboczej danej populacji). Wskazuje na deficyt miejsc pracy w danym regionie, ale też może być efektem rozbieżności zachodzących pomiędzy kwalifikacjami ludności a zapotrzebowaniem na rynku pracy. W Świętokrzyskim wielkość wskaźnika utrzymuje się na poziomie 12,5% i należy do najwyższych w kraju. Mimo znaczącej skali niewykorzystanych zasobów pracy i trudnej sytuacji na rynku regionalnym, dane GUS dotyczące przyczyn bierności zawodowej w województwie nie wskazują na występowanie patologii społecznej, często towarzyszącej wysokiemu bezrobociu na danych obszarach. Bierność zawodowa najczęściej powiązana jest z przejściem na emeryturę lub z pobieraniem nauki, jak również z chorobą i niepełnosprawnościami. Pomimo wysokiej skali bezrobocia na rynku pracy obserwuje się pozytywne zjawiska a wśród nich relatywnie wysoki odsetek osób kształcących się, wysoka aktywność zawodowa w grupie osób w wieku poprodukcyjnym. W relacji do innych regionów Polski o wysokim bezrobociu zauważono mniejszą skalę problemów o charakterze społecznym. Poziom przedsiębiorczości w regionie jest relatywnie niski na tle pozostałych województw. Świętokrzyskie wypada najlepiej wśród regionów Polski Wschodniej. Dominują tu przede wszystkim podmioty skoncentrowane w branżach takich jak handel, budownictwo oraz przetwórstwo przemysłowe. Najwięcej podmiotów gospodarczych skupionych jest w powiecie kieleckim, ostrowieckim i starachowickim. PKB per capita utrzymuje się na poziomie 73%.

**Tab.7.** Produkt krajowy brutto w 2014 roku (GUS).

Województwo	w mln zł	w odsetkach	Na 1 mieszkańca	
			w zł	Polska = 100
Świętokrzyskie	41304	2,4	32640	73,0

Analizie poddano również edukację i szkolnictwo jak wynika z danych GUS 290 434 mieszkańców świętokrzyskiego jest w wieku potencjalnej nauki (3-24 lata), w tym 141 632 kobiet oraz 148 802 mężczyzn. Według Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 roku 16,8% ludności posiada wykształcenie wyższe, 2,5% wykształcenie policealne, 10,7% średnie ogólnokształcące, a 18,3% średnie zawodowe. Wykształceniem zasadniczym zawodowym legitymuje się 22,3% mieszkańców świętokrzyskiego, gimnazjalnym 5,4%, natomiast 22,2% podstawowym ukończonym. 1,7% mieszkańców zakończyło edukację przed ukończeniem szkoły podstawowej. W porównaniu do średniej krajowej mieszkańcy świętokrzyskiego mają analogiczny poziom wykształcenia. Wśród kobiet mieszkających w świętokrzyskim największy odsetek ma wykształcenie podstawowe ukończone (24,1%) oraz wyższe (19,6%). Mężczyźni najczęściej mają wykształcenie zasadnicze zawodowe (29,4%) oraz średnie zawodowe (20,5%). W grupie wiekowej 3-24 lata na poziomie podstawowym (7-12 lat) kształcą się 24,1% ludności (24,2% wśród dziewczynek i 24,0% wśród chłopców). Na 1 oddział w szkołach podstawowych przypada 17 uczniów. Współczynnik skolaryzacji brutto (Stosunek wszystkich osób uczących się w szkołach podstawowych do osób w wieku 7-12 lat) wynosi 89,92. Wśród mieszkańców w wieku potencjalnej nauki 12,3% zalicza się do przedziału 13-15 lat - kształcenie na poziomie gimnazjalnym (12,3% wśród dziewczyn i 12,4% wśród chłopców). Na 1 oddział w szkołach gimnazjalnych przypada 21 uczniów. Współczynnik skolaryzacji brutto (stosunek wszystkich osób uczących się w szkołach gimnazjalnych do osób w wieku 13-15 lat) wynosi 97,75. W grupie wiekowej 3-24 lata na poziomie ponadgimnazjalnym (16-18 lat) kształcą się 13,6% mieszkańców (13,5% wśród dziewczyn i 13,6% wśród chłopców). Na 1 oddział w szkołach ogólnokształcących przypada 3 uczniów. 23 uczniów przypada na oddział w szkołach średnich zawodowych i artystycznych. W przedziale wiekowym odpowiadającym edukacji w szkołach wyższych (19-24 lat) znajduje się 33,3% mieszkańców świętokrzyskiego w wieku potencjalnej nauki (33,5% kobiet i 33,1% mężczyzn).

#### **4. Podsumowanie**

Województwo świętokrzyskie to obszar atrakcyjny turystycznie, który zachwyca ilością dóbr kultury jak również walorami naturalnymi. Region położony jest w dużej bliskości silnie rozwiniętych ośrodków, co sprzyja aktywizacji jego przestrzeni ekonomicznej ale także generuje zagrożenia powiązane z silnym oddziaływaniem wymienionych regionów. Na wysokim poziomie utrzymuje się tutaj poziom stopy bezrobocia zarejestrowanego, co świadczy o deficycie miejsc pracy. Na rynku obserwuje się także pozytywne zjawiska a wśród nich relatywnie wysoki odsetek osób kształcących się oraz znaczną aktywność zawodową w grupie osób w wieku poprodukcyjnym. Najwięcej osób zatrudnionych jest w sektorze rolniczym. Należy zaznaczyć, iż zauważa się ubytek ludności powiązany nie tylko z ujemnym przyrostem naturalnym lecz także dużą skalą wyjazdów mieszkańców na stałe, co w efekcie powoduje niekorzystne zmiany w strukturze ludności wg wieku i wskazuje na istotną i narastającą barierę w rozwoju społeczno-gospodarczym.

#### **5. Literatura**

- Bielewicz-Kosińska B (red.) (2016) Raport o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa Świętokrzyskiego w 2015 roku, Urząd Statystyczny Kielce, s. 95
- Główny Urząd Statystyczny (2016) Rocznik Statystyczny Województw, Warszawa, s. 237, 244, 283, 299, 592
- Strategie Rozwoju Województwa Świętokrzyskiego do roku 2020 (2013), Kielce, s. 10
- <http://www.google.com>
- <http://www.kielce.uw.gov.pl>
- <http://www.polskawliczbach.pl>

## **21. Konsument i konsumpcja we współczesnym rynku gospodarczym**

Consumer and consumption in present economic market

Angelika Turska<sup>(1)</sup>, Wojciech Pryliński<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>Wydział Prawa, Prawa Kanonicznego i Administracji, Katolicki Uniwersytet Lubelski im. Jana Pawła II Al. Raławickie 14, 20-950 Lublin

<sup>(2)</sup>Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Warszawie, ul. Kaleńska 3, 04 367 Warszawa

Angelika Turska: angelika.turska@gmail.com

Wojciech Pryliński: w.prylinski@wp.pl

Słowa Kluczowe: spożycie, globalizacja, gospodarka

### **Streszczenie**

Funkcjonowanie i rozwój współczesnych systemów gospodarczych uzależnione są od globalnego popytu konsumpcyjnego. To konsumenci, zgłaszając popyt na dobra i usługi konsumpcyjne, wprawiają w ruch całą maszynię systemu gospodarczego. Konsumpcja jest zatem siłą napędową współczesnych systemów gospodarczych. Wyznacza bowiem cele i motywy gospodarowania jednostek i gospodarstw domowych. Konsumenci, poprzez popyt ujawniony na rynku i swoje zachowania nabywcze, weryfikują słusność decyzji produkcyjnych przedsiębiorstw i w ostatecznym rachunku wpływają na alokację zasobów w gospodarce.

konsument, jego zachowania na rynku, ich uwarunkowania i determinanty są przedmiotem zainteresowania polityków gospodarczych, teoretyków i praktyków marketingu, specjalistów od reklamy, *public relations* itp. Konsument traktowany jest często instrumentalnie, jako przedmiot oddziaływań marketingowych przedsiębiorstwa.

### **1. Wstęp**

Jedną z zasadniczych ról, w jakich występuje człowiek jest, oprócz wytwórcy i obywatela, rola konsumenta. Pojęcie „konsument” stosowane jest przez różne dyscypliny naukowe i w różnych kontekstach i nie jest definiowane jednoznacznie. Określenie „konsument” używane w języku potocznym jest intuicyjnie zrozumiałe i nie budzi wątpliwości. Według Słownika języka polskiego konsumenta to „spożywca; na własny użytek; użytkownik”. (Słownika języka polskiego)

W prawie polskim termin „konsument” został zdefiniowany w ustawie - Kodeks Cywilny jako osoba fizyczna dokonująca czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Dzięki temu definicja konsumenta została umieszczona w części ogólnej kodeksu, ma ona charakter uniwersalny - odnosi się do wszystkich stosunków, o ile przepisy szczególne nie ograniczają jej zastosowania.(Kodeks Cywilny)

W teorii ekonomii określenie „konsument” występuje jako pojęcie symboliczne, służące do przedstawienia teorii wyboru i reprezentujące podmioty tworzące popyt. Najczęściej jest on utożsamiany z nabywcą.

Termin „konsument”, najogólniej rzecz biorąc, jest stosowany na określenie jakiejś jednostki konsumującej, występującej po stronie popytu i ten popyt tworzącej. Jednakże samo pojęcie „konsument” bez jednoznacznej identyfikacji i bliższego określenia, o jakiego konsumenta chodzi, ma jedynie znaczenie symboliczne i hasłowe.

Przez pojęcie konsumenta najczęściej rozumie się podmiot ekonomiczny, który spożywa (zużywa) nabyte produkty. Takie określenie konsumenta obejmuje szeroki zakres znaczeniowy. Jako konsumenta można traktować osobę, grupę osób, przedsiębiorstwo czy organizację, która korzysta z wartości użytkowej produktów.

Od pojęcia konsumenta należy odróżnić, często stosowane zwłaszcza w literaturze z zakresu marketingu i postępowania konsumenta, takie pojęcie, jak klient, nabywca, użytkownik.

Klient to termin bardzo uniwersalny, ale jednocześnie trudny do precyzyjnego zdefiniowania. Jest nim każdy podmiot ekonomiczny (osoba, gospodarstwo domowe, przedsiębiorstwo, instytucja), który jest lub może być zainteresowany zakupem produktu lub usługi.

Kolejną kategorią jest nabywca. Nabywca to osoba, która kupuje produkty, chociaż niekoniecznie uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji dotyczącej zakupu, a dany towar nie musi być przeznaczony do użytkowania przez osobę go nabywającą. Nabywca może być i często jest reprezentantem konsumenta na rynku.

Z kolei użytkownikiem może być zarówno osoba, jak i grupa osób niebiorąca bezpośredniego udziału w procesie zakupu, ale mogąca wywierać istotny wpływ na zakupy produktów.

Współczesne społeczeństwa państw rozwiniętych gospodarczo są społeczeństwami konsumpcyjnymi, a swoich członków potrzebują jako konsumentów. (Jnoś-Kresło i Mróz 2006)

Konsument jako członek społeczeństwa konsumpcyjnego różni się zdecydowanie od konsumentów ze wszystkich istniejących dotąd społeczeństw. (Bauman 2000)

## **2. Opis zagadnienia**

Współczesnym konsumentem może być każdy - nie jest bowiem ważny wiek, płeć, pochodzenie społeczne, a w niektórych sytuacjach nawet dochód. To co wyróżnia poszczególnych konsumentów, to postawy wobec konsumpcji, ujawniające się w zachowaniach, często pełnych sprzeczności, niekonsekwentnych.

Konsumenty świadomie podejmują działania niekonwencjonalne, zmieniają wyznaczniki statusu społecznego, kreują swoje potrzeby do granic nierealności, ale dzięki temu wyróżniają się od innych, podkreślają swoją indywidualność.

Coraz więcej konsumentów - członków gospodarstwa domowego - decyduje o swojej konsumpcji i coraz więcej dóbr jest użytkowanych przez pojedyncze osoby. Produkty i usługi dostosowane są do specyficznych zamówień i potrzeb, z wersjami „osobistymi” włącznie. Dla kształtowania tożsamości człowieka większego znaczenia nabierają więzy rodzinne, wzory spędzania czasu wolego i właśnie konsumpcja, w tym usług. (Gardeła i Budzanowska 2002)

Nowy konsument to e-konsument, korzystający z internetu dla ułatwienia sobie procesu konsumpcji: identyfikacji potrzeb, wyszukiwania rozwiązań, zakupu produktów i usług, rozwiązywania problemów. Dysponuje łatwym dostępem do niezliczonych źródeł informacji oraz produktów i usług, co daje mu bezprecedensowe możliwości kontroli, wie więcej, ma większe, ma większe możliwości wyboru i może działać przy znacznie mniej liczbie logistycznych ograniczeń niż kiedykolwiek przedtem.

Nowy typ konsumenta, z którym mamy do czynienia w internecie, to konsument, który:

- ma coraz mniej czasu, zatem coraz bardziej go sobie ceni;
- Staje się coraz bardziej wiarygodny, nie chce wychodzić z domu, by zaspokoić swoje potrzeby;
- Jest niecierpliwy i oczekuje, że jego potrzeby zostaną natychmiast zaspokojone, bo wysoce ceni sobie swój własny czas;
- Jest jednostką poszukującą, która wnikliwie analizuje oferty, by wybrać najlepszą;
- Jest ciekawy, żąda wyjaśnień;
- Jest krytyczny;
- Nie ulega już tak łatwo manipulacjom, „mniej działają na niego instrumenty marketingowe”;
- Nie chce być anonimowy i nie chce, by traktowano go, jak innych;
- Ma wyraźną potrzebę nawiązywania więzi społecznych, które znajdują wyraz w postanowieniu wirtualnych przyjaciół i związków zaspokajających potrzebę odnalezienia się w otoczeniu.

E-konsumenty mają więcej informacji, są potężniejsi niż ich poprzednicy. Internet wzmacnia ich zmysł nabywczy, ponieważ w procesie podejmowania decyzji co do przedmiotu i terminu zakupu mają dostęp do bogactwa informacji z wielu firm i nadzwyczaj szeroki wybór. Kontrola transakcji zakupu przeszła z kupca na konsumenta. Współczesny konsument jest także coraz bardziej

prosumentem. Prosument jest konsumentem aktywnym i zaangażowanym, wymagającym coraz bardziej zindywidualizowanych produktów, ale i informacji, chce mieć możliwość wpływania na cechy czy sposób powstania wybieranego produktu, angażuje się w proces wytwarzania nie tylko usługi, ale i produktów.

Reasumując, współczesnego konsumenta wyróżniają postawy wobec konsumpcji, jest jednostką niezależną, zaangażowaną, posiadającą znaczny zasób informacji na temat towarów i usług, pozyskiwanych najczęściej z internetu. W zachowaniach rynkowych podkreśla swoją indywidualność. (Jnoś-Kresło i Mróz 2006)

Konsumpcja w najbardziej syntetycznym ujęciu definiowana jest jako akt bądź proces zaspokajania potrzeb ludzkich przy wykorzystaniu dóbr i usług. Akt konsumpcji (spożycia) ma miejsce wtedy, kiedy dana potrzeba jest jednorodna i może być zaspokojona jednorazowo (np. Zaspokojenie głodu). Wiele potrzeb jest natomiast odczuwanych często, co wymaga powtarzania aktów konsumpcji zgodnie z definicją tego pojęcia: „proces to przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju”. Proces konsumpcji przebiega w określonej sekwencji czasowej i jest związany z wielością źródeł potrzeb człowieka.

Konsumpcja traktowana jako proces społeczny uwzględnia:

- interakcje społeczne, mające źródła w procesach uspołeczniania oraz sposobach włączania się jednostki w społeczność, która dyktuje reguły i normy dotyczące konsumpcji,
- Wpływy kulturowe, które są bardziej ukryte i bardziej rozpowszechnione, a wobec tego trudniejsze do pojęcia.

Konsumpcja, w całościowym ujęciu, oznacza, że:

- istotą spożycia jest zaspokojenie różnorodnych potrzeb człowieka;
- Ma miejsce zużycie lub użytkowanie określonych dóbr konsumpcyjnych, najczęściej w gospodarstwie domowym;
- Zachodzi proces zakupu, w trakcie którego nabywca podejmuje różnego rodzaju decyzje dotyczące określonych dóbr (produktów materialnych i usług);
- Zasoby nabywanych środków konsumpcji mogą być uzupełnione w gospodarstwie domowym poprzez własną działalność wytwórczo-usługową;
- Konsumentom udostępniane są przedmioty konsumpcji z pominięciem rynku, głównie finansowane ze środków publicznych lub w formie darowizn.

Konsumpcja oznacza więc nie tylko bezpośredni akt spożycia zaspokajających indywidualną potrzebę, lecz także skomplikowany proces postaw i działań, tworzących zachowania konsumpcyjne ludzi przez podejmowanie samodzielnej działalności przedsiębiorczej oraz wykonywanie pracy w celu uzyskiwania środków umożliwiających coraz lepszą i satysfakcjonującą konsumpcję.

Konsumpcja jest zatem procesem, a zaspokajanie potrzeb następuje poprzez akt zakupu i użycia. Ma ona głównie indywidualny charakter, przejawiający się w zachowaniach konsumentów.

Istotę i charakter konsumpcji najpełniej oddają spełniane przez nią funkcje. Przez funkcję konsumpcji rozumie się najogólniej rolę, jaką odgrywa ona w życiu gospodarczym i społecznym:

- Funkcje gospodarcze (ekonomiczne) konsumpcji rozważane są od strony wpływu, jaki konsumpcja wywiera na zachowania gospodarcze człowieka, grup społecznych czy całych społeczeństw, których efektem w skali makro jest rozwój (regres) gospodarczy, a w skali mikro wzrost zamożności (lub ubóstwa) gospodarstwa domowego. Oddziaływanie procesów konsumpcji na procesy rozwoju gospodarczego dokonuje się pośrednio, poprzez wpływ na rozwój podstawowego czynnika produkcji, jakim jest człowiek wraz ze swoimi zdolnościami wytwórczymi,
- Funkcja społeczno-kulturalna (humanistyczna) mamy na uwadze podtrzymanie człowieka w dobrym zdrowiu, powiększanie zasobów jego wiedzy i kwalifikacji oraz zwiększanie jego ruchliwości społecznej i przestrzennej. Szczególna rola, oprócz uwarunkowań genetycznych, przypada właśnie konsumpcji żywności, aktywności fizycznej, opiece zdrowotnej, edukacji i kulturze.

Konsumpcja w najbardziej syntetycznym ujęciu definiowana jest jako akt bądź proces zaspokajania potrzeb ludzkich przy wykorzystaniu dóbr i usług. Akt konsumpcji (spożycia) ma miejsce wtedy, kiedy dana potrzeba jest jednorodna i może być zaspokojona jednorazowo (np. Zaspokojenie głodu). Wiele potrzeb jest natomiast odczuwanych często, co wymaga powtarzania aktów konsumpcji zgodnie z definicją tego pojęcia: „proces to przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo określonych zmian, stanowiących stadia, fazy, etapy rozwoju”. Proces konsumpcji przebiega w określonej sekwencji czasowej i jest związany z wielością źródeł potrzeb człowieka.

Konsumpcja traktowana jako proces społeczny uwzględnia:

- interakcje społeczne, mające źródła w procesach uspołeczniania oraz sposobach włączania się jednostki w społeczność, która dyktuje reguły i normy dotyczące konsumpcji,
- Wpływy kulturowe, które są bardziej ukryte i bardziej rozpowszechnione, a wobec tego trudniejsze do pojęcia.

Konsumpcja, w całościowym ujęciu, oznacza, że:

- istotą spożycia jest zaspokojenie różnorodnych potrzeb człowieka;
- Ma miejsce zużycie lub użytkowanie określonych dóbr konsumpcyjnych, najczęściej w gospodarstwie domowym;
- Zachodzi proces zakupu, w trakcie którego nabywca podejmuje różnego rodzaju decyzje dotyczące określonych dóbr (produktów materialnych i usług);
- Zasoby nabywanych środków konsumpcji mogą być uzupełnione w gospodarstwie domowym poprzez własną działalność wytwórczo-usługową;
- Konsumentom udostępniane są przedmioty konsumpcji z pominięciem rynku, głównie finansowane ze środków publicznych lub w formie darowizn.

Konsumpcja oznacza więc nie tylko bezpośredni akt spożycia zaspokajających indywidualną potrzebę, lecz także skomplikowany proces postaw i działań, tworzących zachowania konsumpcyjne ludzi przez podejmowanie samodzielnej działalności przedsiębiorczej oraz wykonywanie pracy w celu uzyskiwania środków umożliwiających coraz lepszą i satysfakcjonującą konsumpcję.

Konsumpcja jest zatem procesem, a zaspokajanie potrzeb następuje poprzez akt zakupu i użycia. Ma ona głównie indywidualny charakter, przejawiający się w zachowaniach konsumentów.

Istotę i charakter konsumpcji najlepiej oddają spełniane przez nią funkcje. Przez funkcję konsumpcji rozumie się najogólniej rolę, jaką odgrywa ona w życiu gospodarczym i społecznym:

- Funkcje gospodarcze (ekonomiczne) konsumpcji rozważane są od strony wpływu, jaki konsumpcja wywiera na zachowania gospodarcze człowieka, grup społecznych czy całych społeczeństw, których efektem w skali makro jest rozwój (regres) gospodarczy, a w skali mikro wzrost zamożności (lub ubóstwa) gospodarstwa domowego. Oddziaływanie procesów konsumpcji na procesy rozwoju gospodarczego dokonuje się pośrednio, poprzez wpływ na rozwój podstawowego czynnika produkcji, jakim jest człowiek wraz ze swoimi zdolnościami wytwórczymi,
- Funkcja społeczno-kulturalna (humanistyczna) mamy na uwadze podtrzymanie człowieka w dobrym zdrowiu, powiększanie zasobów jego wiedzy i kwalifikacji oraz zwiększanie jego ruchliwości społecznej i przestrzennej. Szczególna rola, oprócz uwarunkowań genetycznych, przypada właśnie konsumpcji żywności, aktywności fizycznej, opiece zdrowotnej, edukacji i kulturze.

Sposoby i formy zaspokajania potrzeb przez ludność (gospodarstwa domowe) są różnorodne. Różnorodność rozwiązań wynika z uczestnictwa wielu podmiotów w tym procesie (wystarczy bowiem uświadomić sobie, kto i gdzie organizuje proces zaspokajania potrzeb), a także ze zróżnicowania warunków, na jakich gospodarstwa domowe korzystają z dóbr i usług.

Podział wyróżniający rodzaje i formy konsumpcji za kryteria przyjmuje podmiot organizujący konsumpcję i sposób jej dokonywania. Z tego punktu widzenia konsumpcję można podzielić na dwa podstawowe rodzaje: konsumpcję osobistą i konsumpcję zbiorową, przy czym każda obejmuje po kilka form.

Jako spożycie osobiste - określa się spożycie, w skład którego wchodzi zarówno konsumpcja indywidualna, jak i część spożycia zbiorowego - konsumpcja społeczna - wykorzystywana na podstawie indywidualnych decyzji konsumentów. Podmiotami konsumpcji są w tym przypadku indywidualni konsumenci i gospodarstwa domowe. Konsumpcja osobista ma, w odróżnieniu od konsumpcji zbiorowej, konkretnego adresata - odbiorcę dóbr i usług, którego potrzeby zaspokaja, a nabywanie dóbr oraz korzystanie z usług pozostawione jest w dużej mierze do decyzji samych konsumentów (do wyjątków należą stosowane rozwiązania obligatoryjne); stąd określana jest także jako konsumpcja podzielna. (Bywalec i Rudnicki 2002)

Konsumpcja zbiorowa stanowi tę część konsumpcji, z której korzysta całe społeczeństwo lub określone grupy terytorialne. Pewna jej część w postaci konsumpcji społecznej zaspokaja bezpośrednio potrzeby osobiste konsumentów. Spożycie zbiorowe polega na zaspokojeniu potrzeb członków danej zbiorowości poprzez wykonanie urządzeń zbiorowego użytkowania. Cechą charakterystyczną konsumpcji zbiorowej jest sposób zaspokajania potrzeb. Chodzi tutaj o techniczno - organizacyjny aspekt spożycia, a mianowicie o to, gdzie i przez kogo organizowany jest proces spożycia. W przypadku konsumpcji jest organizowany poza gospodarstwami domowymi. Elementami spożycia zbiorowego są: spożycie ogólnospołeczne, publiczne i społeczne. (inne rozumienie konsumpcji zbiorowej przyjmują). (Bywalec i Rudnicki 2002)

Spożycie ogólnospołeczne, do którego niektórzy autorzy włączają także spożycie publiczne, obejmuje dobra i usługi będące przedmiotem spożycia społeczeństwa jako zorganizowanej całości lub grup terytorialnych. Są to także nakłady na zaspokojenie potrzeb określonych zbiorowości, nienadających się w istocie zdezagregować na potrzeby jednostek. Spożycie ogólnospołeczne obejmuje bowiem nakłady na: administrację kraju, bezpieczeństwo publiczne, wymiar sprawiedliwości, obronę narodową, utrzymywanie stosunków dyplomatycznych z zagranicą, działalność naukowo-badawczą o charakterze podstawowym. Wydatki na spożycie ogólnospołeczne mają za zadanie zapewnić sprawne funkcjonowanie państwa.

Spożycie publiczne ma charakter spożycia grupowego i wydaje się, że nazwa „spożycie grupowe” jest obecnie bardziej adekwatna do określenia tej formy konsumpcji, nie kojarząc się bezpośrednio z funduszami publicznymi, z których finansowana jest także konsumpcja ogólnospołeczna. Nakłady na spożycie grupowe (publiczne) przeznaczone są na: utrzymanie infrastruktury technicznej i ogólnie dostępnych urządzeń komunalnych, oczyszczanie miast i osiedli, utrzymanie parków, ochronę środowiska naturalnego, a podmiotem są wspólnoty terytorialne.

Podmiotami konsumpcji zbiorowej są: społeczeństwo jako całość lub większe zbiorowości - wspólnoty terytorialne, z których żadna nie obejmuje całości społeczeństwa; trudno jest zatem określić konkretnych odbiorców świadczonych usług.

Najczęściej w literaturze przedmiotu w celu w celu wyodrębnienia form (rodzajów) konsumpcji przyjmuje się następujące kryteria:

- Podmiot konsumpcji, według którego wyróżnia się konsumpcje indywidualną lub osobistą (przedmiot konsumpcji jest konsumowany/użytkowany tylko i wyłącznie przez jedną osobę) i konsumpcje zbiorową, która dzieli się na: konsumpcję gospodarstwa domowego (przedmiot konsumpcji jest użytkowany przez co najmniej dwóch członków tego gospodarstwa), konsumpcję grupową (dobro jest wspólnie użytkowane przez jakąś grupę społeczną), konsumpcję ogólnospołeczną (z określonych dóbr i usług, świadczonych zazwyczaj przez instytucje państwowe, korzysta całe społeczeństwo);
- Przedmiot konsumpcji, pozwalający na rozróżnienie konsumpcji dóbr materialnych oraz konsumpcji usług; w ramach każdego z tych rodzajów można dokonywać dalszych podziałów;
- Źródło finansowania konsumpcji, pozwalające wyróżnić konsumpcję prywatną (konsumpcję dóbr nabytych ze środków konsumenta lub przez niego wytworzonych) i publiczną (konsumpcję dóbr, których źródłem finansowania są środki społeczne czy publiczne, jak np. budżet państwa, fundusz socjalny zakładu pracy);
- Źródła pochodzenia przedmiotów konsumpcji (sposób dystrybucji), na podstawie którego rozróżnia się konsumpcję rynkową, zwaną także towarową (dobra zostały zakupione przez konsumenta na rynku), naturalną tzw. samozaopatrzenie (konsumpcja dóbr, które zostały



wytworzone przez konsumenta w jego gospodarstwie domowym), oraz konsumpcję społeczną (dobra pozyskane są z pominięciem rynku i zazwyczaj finansowane są ze środków publicznych).

Konsumpcja gospodarstw domowych obejmuje wszystkie dobra i usługi oddane do ich dyspozycji, niezależne od sposobu ich pozyskania. Składają się na nią zarówno dobra i usługi zakupione a rynku za posiadanie dochody pieniężne (osobiste), dobra i usługi wytwarzane (wykonane) we własnym zakresie, jak i dobra i usługi, z których gospodarstwa domowe korzystają bezpłatnie lub za częściową odpłatnością.

Konsumpcja indywidualna jest formą konsumpcji, której postawę stanowią dobra i usługi nabywane na rynku z dochodów osobistych ludności, a także wytwarzane na własny użytek. Należałoby również uwzględnić te dobra i usługi, które wiążą się z darowiznami, wymianą sąsiedzką, wynagrodzeniem w naturze itp. Inaczej mówiąc, na darowiznę indywidualną składa się konsumpcja rynkowa i naturalna. Dominującą formą konsumpcji w społeczeństwach rozwiniętych gospodarczo jest konsumpcja rynkowa. Spożycie naturale, dla którego formą pozyskiwania dóbr jest samozaopatrzenie, dotyczy głównie ludności rolniczej, w mniejszym stopniu innych grup ludności. Konsumpcja indywidualna jest więc ściśle związana z rynkiem.

Do cech charakteryzujących konsumpcję indywidualną należą:

- zależność od dochodów znajdujących się w dyspozycji gospodarstw domowych,
- samodzielność jednostki w podejmowaniu decyzji dotyczących spożycia,
- decydująca rola gospodarstw domowych w jej organizacji.

Konsumpcja społeczna natomiast obejmuje dobra i usługi, z których jednostka czy gospodarstwa domowe korzystają bezpłatnie lub za częściową odpłatnością, z pominięciem rynku; jest to konsumpcja dokonywana przez ludność (gospodarstwa domowe), a finansowana ze środków publicznych, i w tym znaczeniu jest konsumpcją społeczną. Dodatkowe kryterium, które może być przydatne do wyodrębnienia konsumpcji indywidualnej i społecznej, dotyczy sposobu organizowania finalnego procesu zaspokajania potrzeb. W przypadku konsumpcji indywidualnej decydującą rolę w organizacji spożycia spełniają gospodarstwa domowe. Ich rola w organizacji tego procesu polega na podejmowaniu decyzji co do tego, które potrzeby, w jakim zakresie i w jaki sposób będą zaspokajane, oraz na bezpośrednim w nim uczestnictwie członków gospodarstwa domowego poprzez własną pracę. Natomiast rola gospodarstw domowych w przypadku konsumpcji jest ograniczona. Gospodarstwa domowe co prawda, poza konsumpcją obligatoryjną, nadal dysponują samodzielnością decyzji, ale ich udział w organizacji procesu konsumpcji jest niewielki. Zakres samodzielności decyzyjnej gospodarstw domowych w przypadku konsumpcji indywidualnej i społecznej nie jest jednakowy. Korzystanie ze świadczeń w ramach konsumpcji społecznej jest niekiedy regulowane odpowiednimi przepisami, które nadają charakter obligatoryjny (np. szczepienia ochronne czy nauka do ukończenia 18 roku życia) lub ograniczający skalę korzystania z nich zgodnie z decyzjami dysponentów tych środków, którzy decydują o wyborze zaspokajanych w tej formie potrzeb oraz określają rodzaj świadczeń.

Wyodrębnienie konsumpcji indywidualnej i społecznej oraz wskazanie na istniejące między nimi powiązania nie jest tylko sprawą porządkową. Korzystanie ze świadczeń finansowych z funduszy społecznych (publicznych) wpływa nie tylko na stan zaspokajania określonych potrzeb jednostek, ale także na gospodarowanie dochodami w gospodarstwie domowym. (Jnoś-Kresło i Mróz 2006)

Kierunki zmian w orientacji na klienta w firmach wyraźnie wskazują na zacieśnianie więzi z konsumentami i postrzeganie ich jako partnerów w biznesie. Badania opinii prezesów firm przynoszą najczęściej informację, iż konsumenci znajdują się na pierwszym miejscu listy problemów w firmie według hierarchii ważności (zaraz po nich pojawia się jakość, innowacyjność, wartości i technologia informacji). Zaprzeczają jednak temu badania codziennych zajęć przeciętnego menedżera marketingu. I tak, badania tych zajęć prowadzone przez Coopers & Lybrand pokazują, iż są nimi w kolejności ich ważności:

1. Rozwój reklamy,
2. Rozwój i wdrażenie strategii promocji,
3. Analiza trendów rynku,
4. Analiza wyników konkurencji,

5. Raportowanie o wynikach marketingowych menedżerom wyższego szczebla,
6. Rozwój nowych produktów itd. (Smyczek i Sowa 2005)

Zauważalny jest na tej liście brak kontaktów z klientami. A. Kleiner stwierdza ponadto, iż maksyma „klient jest pierwszy” jest jednym z trzech największym kłamstw we współczesnej gospodarce. Pozostałe dwa to: „podejmujemy decyzję na rzecz naszych udziałowców” oraz „pracownicy są naszym najważniejszym aktywem”. Detronizacji klienta z pierwszej pozycji a ósmą dokonał młody pracownik na początku lat osiemdziesiątych po konferencji Exxon Oil Co., na której nakreślono nowe podstawowe wartości dla firmy, a wśród nich na pierwszej pozycji znalazł się klient. Pracownik ten mianowicie na pokonferencyjnym przyjęciu oznajmił zebranym, iż „klient nie jest na pierwszym miejscu”, gdyż zajmuje je w firmie jego prezes, następnie drugą pozycję zajmuje Prezes Europy, trzecią Prezes Ameryki Północnej..., a klienty dopiero jest na ósmej pozycji. Jego konkluzje przyjęto jako jedyną istotną prawdę wypowiedzianą tego dnia. (Kleiner 2003)

Mając na uwadze powyższe można postawić tezę, iż konsument odgrywa bardzo istotną rolę na rynku i tym samym w przedsiębiorstwach, ale nie jest on najważniejszym elementem decyzji zapadających w układzie rynkowym. Określając rolę i znaczenie konsumenta w gospodarce rynkowej należy także wskazać na jego miejsce w układzie rynkowym. I tak, człowiek (jednostka) nie jest tylko uczestnikiem rynku produktów konsumpcyjnych, na którym nabywa dobra i usługi zaspokajające potrzeby. Jednostka może występować także jako uczestnik rynku pracy, reprezentując podaż pracy (jako potencjalny pracownik najemny) lub pojawiając popyt na pracę, jeśli występuje w charakterze pracodawcy (np. właściciel firmy). Jednostka może być także uczestnikiem rynków finansowych lub chcąc zaciągnąć zobowiązania finansowe. Konsumentem jednostka jest głównie na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych. Jednakże jednostka zachowuje status konsumenta także podejmując decyzje na rynku finansowym. Przy czym konsumentem jednostka jest tylko na tym obszarze, w którym korzystanie z określonych usług finansowych ma na celu zaspokojenie potrzeb konsumpcyjnych, np.: zaciągnięcie kredytu, skorzystanie z karty kredytowej, czy też zakup waluty obcej w celu nabycia produktów za granicą. Na rynku finansowym jednostka traci status konsumenta, gdy jej decyzje zaczynają mieć charakter zarobkowy, np. zakup waluty obcej w celach spekulacyjnych lub charakter inwestycyjny, np. zakup akcji na giełdzie papierów wartościowych. Reasumując można stwierdzić, iż konsument odgrywa bardzo ważną rolę w układzie rynkowym. We współczesnej gospodarce to konsument swoimi decyzjami potwierdza lub podważa zasadność przyjętych kierunków działania przedsiębiorstw i w znacznym stopniu określa ich siłę ekonomiczną. Zatem znajomość potrzeb konsumentów oraz ich podstawowych cech staje się bazą do opracowania i zrealizowania skutecznego programu działania każdego przedsiębiorstwa. Problemy ze sprzedażą wielu produktów często wywołane są tym, że produkty nie zaspokajają w dostatecznym stopniu potrzeb konsumentów. Koniecznym staje się, aby firmy zaczęły myśleć kategoriami konsumenta. Należy, przy tym dodać, iż konsument na rynku nie reprezentuje wyłącznie samego siebie, ale także gospodarstwo domowe, którego jest członkiem. Ponadto na rynku firma nie spotyka się z jednym, przeciętnym konsumentem. Każdy konsument (jednostka ludzka) jest bowiem inny, inaczej postępuje na rynku i inaczej reaguje na to co się dzieje na tym rynku. Doświadczenia wielu badaczy pozwalają na pogrupowanie wszystkich konsumentów na rynku i wyróżnienie kilku typów, których szczegółowa analiza pozwoli firmom lepiej zrozumieć swoich klientów, tzn. Poznać i zrozumieć istotę ich potrzeb oraz specyfikację zachowań rynkowych, a tym samym lepiej dopasować ich działania do wymogów rynkowych. (Kędzior 1997)

### **3. Podsumowanie i wnioski**

Konsumenty występujący na rynku tworzą bardzo zróżnicowaną zbiorowość. Zróżnicowanie to wynika z jednej strony z dywersyfikacji jednostek pod względem ich cech psychograficznych, socjologicznych, kulturowych, ekonomicznych oraz innych. Z drugiej strony wynika ono z różnych sposobów postępowania konsumentów na rynku itp. Wszystko to stwarza trudności w charakterystyce konsumenta i jego zachowań na rynku. Pomocną w tym zakresie staje się typologia konsumentów. Typologia jest rezultatem określonych technik badania i analizowania przebiegu zjawiska. Stanowi wynik tzw. Analizy wieloczynnikowej. Polega ona na szeregowaniu i logicznym porządkowaniu

elementów danego zbioru (przedmiotów, zjawisk itp.) według zasady porównywania ich cech z cechami elementów uznanych jako typy w obrębie określonego zbioru. (Encyklopedia powszechna 1976)

Celem typologii w ujęciu ogólnym jest systematyzacja zbiorów przedmiotów oraz wypracowanie, sprecyzowanie i usystematyzowanie aparatury pojęciowej danej nauki w danym zakresie. Należy podkreślić, iż celem typologii badanej populacji jest uwidocznienie anomalii (niejednorodności) w rozkładzie tej populacji w przestrzeni utworzonej przez określoną ilość zmiennych rozpatrywanych jednocześnie, których każdemu przyznaje się takie samo znaczenie. Typologię stosuje się dla uproszczenia danych i przyłączenia pojedynczych jednostek do grup jednostek mało się od siebie różniących w taki sposób, aby utrata informacji charakteryzujących populację była jak najmniejsza. Zatem zadaniem typologii jest wyodrębnienie typów i ujawnienie charakterystycznych dla każdego z nich zespołów cech.

Pojęcie typologii oznacza więc zespół technik upraszczania danych odnoszących się do populacji, pozwalających skoncentrować przedstawienie tej populacji na przedstawieniu jej głównych typów.

#### **4. Literatura**

- Bauman Z. (2000) Globalizacja. I co z tego dla ludzi wynika  
Bywalec Cz., Rudnicki L. (2002) Konsumpcja  
Encyklopedia powszechna (1976)  
Gardela A., Budzanowska M. (2002) Nowy niezależny konsument, Marketing w Praktyce  
Jnoś-Kresło M., Mróz B. (2006) Konsument i konsumpcja we współczesnej gospodarce  
Kędzior Z. (1997) Zachowania gospodarstw domowych i przedsiębiorstw - prawidłowości, determinanty  
Kleiner A. (2003) The Customer Comes Eighth, Across the Board, The Conference Board Magazine  
Słownik języka polskiego (2018)  
Smyczek S., Sowa I. (2005) Konsument na rynku zachowania, modele, aplikacje  
Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r, Kodeks Cywilny.

## **22. Strategia komunikacji dla X, Y, Z ... czyli jak współpracować w wielopokoleniowej firmie – na przykładzie branży IT**

Communication strategy for X,Y,Z. How to cooperate in a multigenerational company – based on the IT industry

Anita Wróblewska

Katedra Komunikacji Społecznej i Public Relations

Wydział Dziennikarstwa Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego

Opiekun naukowy: dr hab. Dariusz Tworzydło

Anita Wróblewska: anitaww@vp.pl

Słowa kluczowe: wewnętrzne relacje, innowacyjność, zespoły wielopokoleniowe, Public Relations.

### **Streszczenie**

W otaczającym nas bardzo dynamicznym otoczeniu wyróżniamy kilka pokoleń pracowników. Zauważa się, że zmiana generacji następuje co 10 lat. W tym samym przedsiębiorstwach spotykają się pokolenia o zupełnie odmiennym postrzeganiu świata, zupełnie odmiennych potrzebach i oczekiwaniach. Pokolenie X żyje, by pracować, pokolenie Y pracuje by żyć, a pokolenie Z źle czuje się w firmach o silnej hierarchii i formalnej kulturze organizacyjnej. Na rynku pracy w Polsce spotyka się wciąż 4 typów pokoleń tj. pokolenie Baby Boomers oraz kolejne pokolenia generacji X, Y, Z. Każda generacja charakteryzuje się zespołem cech, które warunkują zachowanie ich przedstawicieli, w pracy i w życiu prywatnym. Jak efektywnie współpracować w takim gronie? W jaki sposób formułować zespoły których członkowie będą ze sobą efektywnie współpracować? To główne pytania na które stara się odpowiedzieć Autorka niniejszego artykułu, odnosząc jednocześnie analizowane zagadnienia do sytuacji branży IT. Branża która charakteryzuje się największą dynamiką, innowacyjnością i jednocześnie największą konkurencyjnością o pozyskanie pracowników IT.

Autorka stawia tezę, że strategia komunikacji determinowana jest przez różnice pokoleń. W artykule w związku z tym, opisano pokolenia występujące na rynku pracy podejmuje próbę identyfikacji technik wewnętrznego Public Relations, istotnych w opracowaniu strategii dwukierunkowej komunikacji. Opisuje również czym są zespoły wielopokoleniowe i dlaczego warto je budować.

### **1. Wprowadzenie**

Przedsiębiorstwa odnoszą sukces rynkowy poprzez koncentrację na działalności biznesowej pozwalającej osiągnąć przewagę konkurencyjną. W organizacjach branży IT działalność biznesowa uzależniona jest od jakości kompetencji pracowników IT. Pozyskanie i utrzymanie wartościowych pracowników staje się w obecnych czasach coraz większym wyzwaniem dla firm produkujących technologie informatyczne. Artykuł poświęcony jest problematyce budowania skutecznego systemu komunikacji w wielopokoleniowej firmie osadzonej w realiach rynku IT.

Głównym celem artykułu jest dokonanie przeglądu literatury przedmiotu, na temat opisywanych zagadnień.

Autorka stawia tezę główną, że sposób komunikacji wewnątrz organizacji ma podłoże pokoleniowe. W artykule chce odpowiedzieć na pytania: Czy faktycznie dla menedżerów jest istotna wiedza na temat pokolenia z jakiego pochodzą pracownicy? Czy wielopokoleniowość grup pracowniczych determinuje strategię komunikacji w organizacji branży IT?

Wielopokoleniowość organizacji definiuje się jako współistnienie w jednej organizacji wielu pokoleń, które tworzą zespoły, komunikują się i współpracują ze sobą.

Układ artykułu podporządkowano realizacji celu głównego. Na początku dokonano charakterystyki modelu komunikacji jak i narzędzi komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem wewnętrznego PR. Według którego PR jest funkcją zarządzania komunikowaniem jednostki

z otoczeniem (Trębecki 2016). Następnie Autorka zwraca uwagę na potrzebę poznania różnic pokoleniowych pracowników znajdujących się na rynku pracy określanych jako generacje Baby Boomers, X, Y i Z. W dalszej części artykułu opisuje w jaki sposób tworzy się zespoły wielopokoleniowe, jak również rozważa czy warto je budować. Tworzenie zespołu omawia na podstawie modelu B.W.Tuckmana i M.A.C. Jensen. Na koniec podsumowuje artykuł.

Metodą badawczą, którą posłużono się w niniejszej pracy, jest krytyczna analiza tekstu oraz analiza danych liczbowych na temat struktury zatrudnienia w analizowanej firmie.

Artykuł oparty jest na studiach literaturowych, ma charakter koncepcyjny i jest przeglądem literatury.

## **2. Wewnętrzne public relations czyli proces komunikacji w organizacji.**

Komunikacja to społeczne działanie polegające na wymianie informacji. Komunikacje można rozumieć w bardzo różnorodny sposób począwszy od traktowania jej jako podstawy wszelkich działań ludzi, po zwrócenie uwagi tylko na porozumiewanie się słowne (Cenker 2013).

Etymologicznie słowo komunikacja pochodzi od łacińskiego czasownika *communico* (udzielić komuś wiadomości) i rzeczownika *communio* (wspólność) i oznaczał wejście we wspólnotę. Dopiero w XVI wieku nadano mu znaczenie „transmisja, przekaz”. Komunikowanie ogranicza się do zjawiska porozumiewania się ludzi. Akty komunikowania zachodzą zawsze w społeczeństwie, w różnych jego strukturach i na różnych poziomach. Mają one zatem charakter społeczny.

W procesie komunikacji możemy wyodrębnić kilka podstawowych elementów: nadawcę, odbiorcę, kod komunikacji, kanał komunikacyjny, kontekst i oczywiście komunikat. Nadawca wysyła do odbiorcy komunikat sformułowany pewnym kodem, komunikat jest przekazywany kanałem komunikacyjnym i jest osadzony w kontekście. Kanałem komunikacyjnym może być wszystko co pozwala nam przenieść informacje do odbiorcy, np. radio, telewizja, połączenie telefoniczne, pismo. Kod jest to sposób formułowania komunikatu. Kodem może być symbol, znaki graficzne, gesty, dźwięki. Właśnie dlatego nadawca powinien przywiązywać dużą wagę do odpowiedniego kodowania, czyli zapewnienia podobieństwa znaczeń, tak, aby treść użytych symboli była przynajmniej zbieżna do znaczeń na temat tych symboli jakie ma odbiorca. Obok kodowania ważne jest również odkodowanie, czy też dekodowanie polegające na odbiorze komunikatu i na jego interpretacji (Sobkowiak 1997).

Należy jednak podkreślić fakt, że proces komunikacji zachodzi w pełni wtedy, gdy odbiorca słyszy, rozumie i reaguje na przekazywany mu komunikat. Integralnymi składowymi procesu komunikacji są idee i uczucia tkwiące w umysłach jednostki, przekładane na znaczenie i dzielone z innymi uczestnikami procesu, a także symbole, słowa gesty, dźwięki którym możliwe jest komunikowanie się (Dobek-Ostrowska 1999). Kompleksowa struktura komunikatu kształtowana jest poprzez właściwą organizację znaczenia i nadanie mu właściwej formy. Idąc dalej w analizie procesu komunikacji, należy zwrócić uwagę, że drogą przekazu za pośrednictwem którego odbywa się przekaz jest użyty kanał informacyjny. Możemy wyróżnić kanały werbalne czyli podstawowy sposób komunikowania się ustnego, jak również niewerbalne, tutaj na przykład może być to mowa ciała, i dalej komunikaty pisemne – notatki, pisma, komunikaty elektroniczne – przekaz za pośrednictwem mediów elektronicznych. Czynniki, które na różnych etapach procesu komunikacji utrudniają odbiór i zrozumienie informacji są tzw. szumy informacyjne. Mogą to być szumy wewnętrzne, które wiążą się ze zmęczeniem lub inne, na przykład psychiczne czynniki wynikające z negatywnych doświadczeń, mogą być to również różnice pokoleniowe uczestników komunikacji.

Aby organizacja dobrze radziła sobie w dziedzinie komunikacji z otoczeniem zewnętrznym jak i wewnętrznym, a także w sytuacjach kryzysowych, które zdarzają się w każdej, nawet najlepiej zarządzanej organizacji, potrzebna jest systematyczna i właściwie prowadzona strategia komunikacji wewnętrznej, czyli wewnętrzne Public Relations.

Przede wszystkim należy wskazać, że PR to sztuka i potrzeba prowadzenia uczciwej rozmowy – bez zakamuflowanych intencji i manipulacji, to dialog w poszukiwaniu zrozumiałych racji i argumentów (Olędzki 2006). Ten rodzaj komunikowania się w organizacji, zapewnia dobrze poinformowaną, skonsolidowaną załogę firmy, która w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym pełni rolę rzeczników organizacji. PR wewnętrzny pozwala na tworzenie relacji pracodawca – pracownik

oraz pracownik-pracownik. Ich rezultatem jest tworzenie niematerialnych wartości w organizacji potrzebnych między innymi do rozbudzenia chęci pozostania w firmie. Płaszczyzn komunikacji jest więcej i są one uzależnione od struktury komunikacji. Można je uporządkować w zależności od kierunku komunikacji. Komunikacja w górę czyli do i od przełożonego; w dół, czyli do i od podwładnego oraz równoległe, czyli między kadrą kierowniczą tego samego szczebla lub np. między członkami zespołu.

W literaturze przedmiotu (Tworzydło 2017) uszczegóławia ten podział na cztery istotne obszary komunikowania:

- pionowe pracownicze
  - bezpośrednio, w którym pracownicy docierają z komunikatami do swoich bezpośrednich przełożonych,
  - pośrednio, w którym pracownicy pomijają swojego bezpośredniego przełożonego i kierują komunikacje do kierowników innych obszarów,
- pionowe kierownicze, komunikaty przesyłane od kadry zarządzającej do pracowników,
- pionowe oparte na dialogu, oznacza komunikacje oparta na konstruktywnej rozmowie,
- poziome konfliktowe, może wystąpić jako:
  - konflikt kreatywny bazujący na zdrowej motywacji zespołów pracowniczych,
  - konflikt destrukcyjny, zaoznajający spory pomiędzy pracownikami.

Wszystkie omówione sposoby komunikowania się są ważne i implikują konkretne zadania dla PR wewnętrznego. Jednak komunikacja w dół wydaje się być najistotniejsza z punktu widzenia wpływu na osiąganie celów strategicznych organizacji. Dzięki tej komunikacji pracownicy dowiadują się o celach przedsiębiorstwa, misji, zadaniach, mogą być motywowani i angażowani we współpracę. Właściwa komunikacja w dół pozwala budować poczucie współuczestnictwa i współdecydowania co prowadzi do wzrostu lojalności pracowników do przedsiębiorstwa i większego zaangażowania w osiąganie celów strategicznych firmy.

Spełnieniu oczekiwań i potrzeb pracowników służą narzędzia PR. Narzędzia te można podzielić na tradycyjne i nowoczesne narzędzia komunikacji wewnętrznej i budowania relacji (Tworzydło 2017):

- Narzędzia komunikacyjne tradycyjne (telewizja zakładowa, tablice ogłoszeń, anonimowe ankiety, kluby pracownicze, wewnętrzne biuletyny, roczne lub okresowe sprawozdania z działalności)
- Narzędzia komunikacyjne nowoczesne (intranet, wewnętrzny e-mail, biuletyn elektroniczny, komunikatory)
- Narzędzia sprzyjające budowaniu relacji tradycyjne (spotkania kadry z pracownikami, szkolenia wewnętrzne imprezy firmowe)
- Narzędzia sprzyjające budowaniu relacji nowoczesne (rozwój talentów, employee experience).

Spectrum działań w ramach wewnętrznego PR jest bardzo duże. Natomiast znacznie ważniejsze i trudniejsze w realizacji jest budowanie relacji wewnętrznych opartych na konstruktywnym dialogu (Wójcik 2009). Zaniedbanie działań wewnętrznego PR poprzez nie uwzględnianie różnic w postrzeganiu rzeczywistości przez różne pokolenia pracowników organizacji będzie osłabiać relacje wewnętrzne i negatywnie wpływać na realizację zadań do których organizacja została powołana.

Podstawową funkcją wewnętrznego PR jest odpowiednie zarządzanie pracownikami firmy, kluczowe jest kształtowanie komunikacji tak, aby różne pokolenia pracowników mogły ze sobą współpracować i z satysfakcją i sukcesem realizować cele firmy, ale również cele osobiste.

### **3. Pokolenia X, Y, C – charakterystyka wymagań pokoleniowych branży IT.**

W branży IT kapitał ludzki w szczególności powinien być traktowany jako źródło przewagi konkurencyjnej, ponieważ to on może zapewnić sukces w biznesie. Sytuacja rynkowa powoduje, że pracodawca z jednej strony staje w obliczu ogromnego popytu na specjalistów IT, który utrudnia pozyskanie, a następnie utrzymanie wartościowego pracownika, z drugiej strony w obliczu ogromnego wyzwania zarządzania wielopokoleniową organizacją, w której z uwagi na różnice

pokoleniowe znacznie trudniej budować komunikację i relacje wewnętrzne przyczyniające się do sukcesu firmy.

Aby zaplanować właściwą strategię komunikacji wewnątrz organizacji wielopokoleniowej, w pierwszej kolejności należy zrozumieć podobieństwa i różnice pomiędzy pokoleniami.

Pokolenie to ogół jednostek urodzonych i żyjących w tym samym czasie. O przynależności do pokolenia decyduje nie tylko rok urodzenia, lecz także wspólnota doświadczeń kształtowanych przez konkretne społeczeństwa (Wiktorowicz i Warwas 2016). Określenie „pokolenie” stosuje się zamiennie ze słowem „generacja”, dlatego przyjęło się również używać zamiennie określeń dla środowiska „międzypokoleniowego”, „wielopokoleniowego” lub „muligeneracyjnego”.

Biorąc pod uwagę realia na rynku pracy w Polsce spotykają się na nim wciąż 4 pokolenia tj. pokolenie BB oraz kolejne pokolenia generacji X, Y, Z. Zdecydowanie rzadką grupą, z uwagi na wiek, jest pokolenie Tradycjonalistów. Pokolenie to rodziło się i dorastało w okresie wielkiego kryzysu i II wojny światowej, dlatego też największe znaczenie miało dla nich poczucie bezpieczeństwa. Dla tego pokolenia praca była i jest wartością sama w sobie.. Bardzo dużą wagę przywiązują oni do etyki i zasad moralnych. Pokolenie to już odchodzi z rynku pracy, związku z tym nie będzie ono poddawane dalszym analizom w niniejszym artykule.

Charakterystyka pokoleń odnosi się bardzo ściśle do sytuacji społecznych, kulturowych i gospodarczych w jakich się kształtowały. Chronologia pokoleń dla Europy będzie się nieco różnić od chronologii w Stanach Zjednoczonych. W artykule przyjęto charakterystykę pokoleń opartą o analizę realiów polskich. Według G.S.Beckera, twórcy teorii kapitału ludzkiego, każdy człowiek wyposażony jest przez naturę, wychowanie, wykształcenie w określone kwalifikacje, które rosną wraz ze wzrostem nakładów na wykształcenie. Charakterystyka pokoleń przedstawiona w załączonej tabeli (Tab.1), zestawia podstawowe cechy pokoleń, które pokazują ich wyraźne różnice.

**Tab.1** Charakterystyka pokoleń (Wiktorowicz i Warwas 2016).

Baby Boomers 1946 - 1964	Pokolenie X 1965 - 1979	Pokolenie Y 1980 - 1989	Pokolenie Z 1990 - ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>- praca jako obowiązek;</li> <li>- ważne są idee, problemy jednostki/społeczeństw;</li> <li>- słabo zaznajomieni z nowymi technologiami;</li> <li>- cierpliwi, odpowiedzialni, komunikatywni;</li> <li>- nie radzą sobie z konfliktem;</li> <li>- na pierwszym planie jest proces a nie wynik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oddani pracy</li> <li>- stawiają na stabilizację, rzadko zmieniają pracę</li> <li>- praca i kariera zawodowa jest dla nich najważniejsza</li> <li>- lubią pracować w zespole</li> <li>- komunikują się głównie telefonicznie i mailowo</li> <li>- nastawieni na rezultaty</li> <li>- potrzebują komunikacji face to face;</li> <li>- również sceptycy, mniej oddani organizacji niż Baby Boomers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- praca to dodatek do życia, cenią wypoczynek tzw. work-life balance</li> <li>- od pracodawców oczekują elastyczności,</li> <li>- chcą mieć wpływ na decyzje firmy</li> <li>- stawiają na indywidualizm</li> <li>- regularnie korzystają z mediów społecznościowych,</li> <li>- dorastali z Internetem - dlatego nazywamy ich pokoleniem Web 2.0;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wchodzący na rynek pracy;</li> <li>- żyją w ścisłej symbiozie z nowymi technologiami,</li> <li>- nieustannie są on-line</li> <li>- otwarci, bezpośredni, niecierpliwi</li> <li>- od samej wiedzy, ważniejsza jest dla nich umiejętność szybkiego wyszukiwania informacji-</li> <li>- od pracodawców oczekują szacunku, dobrej atmosfery, godziwego wynagrodzenia.</li> </ul>

Istotne jest również, że współczesne pokolenia zmieniają się coraz szybciej. Wcześniej nowa generacja pojawiała się co 25-30 lat, obecnie zmiana następuje w okresie nawet co 10 lat (Kowalczyk-

Anioł i in. 2014). Kluczem do sukcesu oraz pierwszym krokiem do budowania skutecznej strategii komunikacji dla wielu pokoleń pracowników jest poznanie ich różnic.

Pokolenie BB jest najstarszym pokoleniem czynnym zawodowo. Urodzeni po wojnie, dzisiaj stanowią najczęściej dojrzałą grupę menedżerów. W czasie rozwoju oraz wzrostu zawodowego nie znali jeszcze internetu stąd najbardziej cenią sobie komunikację bezpośrednią face to face. Podkreślić należy, że nie jest to jedynie efekt przyzwyczajenia, ale rozwiniętej umiejętności komunikowania się w bezpośredniej rozmowie i realizowania zadań w oparciu o tradycyjne formy współpracy i zarządzania. Charakteryzują się dużym etosem pracy, bardzo zaangażowani i oddani pracy. Nie przywiązują zbytniej uwagi do możliwości technologicznych komunikowania się, co powoduje, że słabiej wykorzystują nowoczesne media jako narzędzia komunikacji. Pokolenie X wyróżnia się podobnym podejściem do pracy, ceniąc sobie stabilizację, rzadko zmieniają pracę. Istotne jest, że to pokolenie komunikuje się używając maili, jednak wciąż ceni komunikację face to face. Kolejne dwa pokolenia dorastały już w zupełnie innych warunkach, a mianowicie w świecie rzeczywistości wirtualnej. Zmiana ta odzwierciedla się w ich sposobie komunikacji i funkcjonowania zarówno współistnienia w społeczeństwie, jak również w przedsiębiorstwach. Pokolenia Y i Z komunikują się za pomocą technologii cyfrowych. Podczas gdy pokolenie Y uznaje jeszcze pewną formę relacji bezpośrednich, pokolenie Z zupełnie jej nie potrzebuje. Generacja Z (zwana również generacją C od angielskiego słowa clicking) to osoby stale połączone z siecią

Pokolenie C: connect, communicate, computerized, always clicking. Bycie online jest równie ważne jak kontakt ze światem rzeczywistym ([www.pulshr.pl](http://www.pulshr.pl)). Trzeba stwierdzić, że przedstawiciele pokolenia C nie pamiętają ery przed cyfrowej, funkcjonują w zupełnie innej kulturze komunikowania się. Nie ogranicza ich ani czas, ani miejsce. Życie stało się wzburzonym morzem relacji społecznych (Gergen 2009). To pokolenie które, które zmieniło internet. Przestaje on być miejscem w którym wyszukuje się informacje, jest forum istnienia, także forum komunikowania się.

Mamy do czynienia z nowym paradygmatem komunikacyjnym, który będzie miał wpływ na wszystko, z czym się zetknie – od muzyki i filmów po życie polityczne, biznes i edukację (Tapscot 2010).

Połączenie tak odmiennych jednostek we wspólnie działający zespół jest wyzwaniem dla współczesnego wewnętrznego PR którego podstawowym elementem jest komunikacja.

#### **4. Budowanie zespołu wielopokoleniowego**

Budowanie zespołu z osób, które wywodzą się z jednego pokolenia wydaje się procesem łatwym. W określonych uwarunkowaniach przedsiębiorstwa grupę jednopokoleniową można zapewnić korzystne warunki do współdziałania. Grupa jednopokoleniowa, połączona od razu poprzez doświadczenia dorastania w podobnych warunkach społeczno- kulturowych, powinna zapewnić synergię współpracy i maksymalną efektywność działań. W dzisiejszej rzeczywistości stworzenie takich grup nie jest zadaniem niemożliwym, jednak biorąc pod uwagę, że obecna dynamiczna rzeczywistość opiera się na funkcjonowaniu różnych pokoleń obok siebie, należy poszukiwać możliwości wykorzystania potencjału wynikającego z niepowtarzalności doświadczeń modelujących dane pokolenia. Podstawowe walory wpływające z różnic pokoleniowych to wymiana wiedzy i doświadczeń. Pracownicy BB i X na przykład doskonale analizują informacje, które wyszukują i zdobywają pracownicy pokolenia Z. Różne perspektywy postrzegania zjawisk może przynosić różne rozwiązania i generować często zaskakujące pomysły. Różnorodność wiekowa zespołów odpowiednio zarządzana ma szansę na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w ludziach, stanowi impuls do przełamywania stereotypów myślenia, sprzyja kreatywności i innowacyjności (Chomątowska i Smolbik-Jęczmień 2013).

Zespół wielopokoleniowy to taki, w którym spotykamy zarówno pokolenia BB, X, Y jak i Z. Wnoszą oni do wspólnej pracy różne doświadczenia, wiedzę, umiejętności, sposoby rozwiązywania problemów (Kliombka-Jarzyna 2016) Powstawanie każdego zespołu jest procesem kilkuetapowym. W literaturze przedmiotu można spotkać modele cztero lub pięciofazowe. W artykule zostanie omówiony model opisany przez B.W.Tuckmana i M.A.C.Jensena (Gelert i Nowak, 2008).

Modele Tuckmana i Jensena składa się z :



- fazy kształtowania w którym występuje moment poznawania się członków zespołu polegającego przede wszystkim na badaniu wzajemnych kompetencji, lider (szef/kierownik) zespołu jest tutaj często pośrednikiem,
- faza konfliktowania się ujawnia się w momencie, gdy członkowie zespołu zaczynają walczyć o swoją pozycję w zespole, istotna jest rola lidera w zarządzaniu tym konfliktem,
- faza normalizacji moment twórczy w którym członkowie zespołu wypracowują normy i zasady współpracy, zacieśniają relacje i co bardzo ważne wypracowują zasady komunikacji,
- faza współpracy jest to moment gdy zespół osiąga dojrzałość, a jego członkowie wydajnie i efektywnie współpracują ze sobą,
- faza zamknięcia może wiązać się z finalizacją projektu do którego zespół był powołany, ale może być również związana z odejściem członka lub członków zespołu, w drugim przypadku może pojawić się doświadczenie opuszczenia i smutku co może zaburzyć funkcjonowanie zespołu i powinno być odpowiednio zarządzane przez jego lidera.

Odpowiednie zaplanowanie każdego z etapów powstawania zespołu gwarantuje wykorzystanie jego potencjału i efektywne realizowanie zadań do jakich zespół został powołany. Budowanie zespołu wielopokoleniowego nie jest przedsięwzięciem łatwym, ale dzięki odpowiedniej strategii komunikacji możliwym i przynoszącym wymierne korzyści. Warto wiedzieć co ukształtowało przedstawicieli danych pokoleń, jakie są ich potrzeby jak i silne strony, po to by budować system zarządzania oparty na odpowiednim przekazie. Komunikacji wewnętrzna jest procesem przekazu informacji, której celem jest wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla wszystkich decyzji podejmowanych w organizacji dla zarządzania przedsiębiorstwem (Andrzejewski i Deszczyński 2013)

## **5. Podsumowanie i wnioski**

Biorąc pod uwagę zróżnicowane cechy charakteryzujące poszczególne pokolenia należy przyjąć, że sposób komunikacji nie uwzględniający różnic o podłożu pokoleniowym, może negatywnie wpływać na sposób porozumiewania się ludzi, powodując tym samym straty w relacjach pracowniczych oraz niosąc za sobą negatywne konsekwencje w organizacji. Dlatego bardzo istotne jest uwzględnianie różnic i wyszukiwanie potencjału i budowanie na ich podstawie współpracujących zespołów.

Współpraca X i Y z pokoleniem Z na początku może być zaskakująca i nieco trudna, z uwagi na zupełnie inne podejście do powierzonych obowiązków oraz odmienny system wartości. Warto jednak pamiętać, że wniesie on do firmy świeże spojrzenie i ciekawe pomysły

O ile przedstawiciele pokolenia Y oraz Z chcą, aby praca była dla nich źródłem satysfakcji, dla wielu osób z generacji X to dopiero dni wolne są nagrodą za wykonanie obowiązków zawodowych. Ważne, aby przełożony pomagał wszystkim pracownikom odnaleźć sens z twórczej pracy nad problemami biznesowymi, a także z konfrontacji różnych stanowisk, podejść i idei.

Podsumowując należy stwierdzić, że działania w zakresie wewnętrznego PR w postaci przyjętej i stosowanej strategii komunikacji opartej na wewnętrznym dialogu pozwalają na tworzenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy. Ma to ogromne znaczenie szczególnie dla pracodawcy z branży IT, który stara się budować swój wizerunek pracodawcy innowacyjnego, tak, aby pozyskać z rynku pracy jak najwięcej informatycznych talentów.

## **6. Literatura**

- Andrzejewski P, Deszczyński P (2013) Public relations, Wydawnictwo UEP, s.32  
Cenker E.M (2000) Public Relations, Wydawnictwo WSB, s.11 i s.29  
Chomątowska B, Smolbik-Jęczmień A (2013) Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 763, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 105  
Dobek-Ostrowska B (1999) Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, s.16  
Gelert M, Nowak C (2008) Zespół. Jak z nim pracować? Jak budować? Jak go szkolić?, GWP, s.152

- Gergen K.J (2009) Nasycone Ja. Dylematy tożsamości w życiu współczesnym, PWN, s.94
- Kliombka-Jarzyna J (2016) Pokolenia na rynku pracy, [w:] Wiktorowicz J., Warwas I., Kuba M., i inni, Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego , Wolters Kluwer, s.190-194
- Olędzki J (2006) Public relations w komunikacji społecznej, [w:] J.Olędzki, D.Tworzydło (red.), Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, PWN, s.17
- Sobkowiak B (1997) Komunikowanie społeczne, [w:] Współczesne systemy komunikowania, red. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s.13-14
- Tapscot D (2010) Cyfrowa dorosłość. Jak pokolenie sieci zmienia nasz świat, Wydawnictwo akademickie i profesjonalne, s.35
- Trębecki J (2016) Komunikowanie wewnętrzne [w:] Public relations, praca zbiorowa pod red. Naukowa Deszczyński P., Wydawnictwo UEP, s.65
- Tworzydło D (2017) Public Relations Praktycznie, Wyd.Newline, s. 256-258
- Wiktorowicz J, Warwas I (2016) Pokolenia na rynku pracy, [w:] Wiktorowicz J, Warwas I, Kuba M, i in. Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego , Wolters Kluwer, s.27-32
- Wójcik K (2009) Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem, Placet, s.25
- [www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenia-x-y-z-baby-boomers-wiemy-czego-oczekuja-od-pracy,60014.html](http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/pokolenia-x-y-z-baby-boomers-wiemy-czego-oczekuja-od-pracy,60014.html)

## **23. Dyskryminacja kobiet i (nie)równy dostęp do godnej pracy**

Discrimination against women and (un)equal access to decent work

Ziomek Mariola

Instytut Pedagogiki, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych, Uniwersytet Wrocławski  
Opiekun naukowy: dr Violetta Drabik-Podgórna

Ziomek Mariola: mariola.ziomek95@gmail.com

Słowa kluczowe: rynek pracy, dyskryminacja, godna praca, poradnictwo

### **Streszczenie**

Niniejszy artykuł stanowi przyczynek do dyskusji na temat zjawiska dyskryminacji kobiet na rynku pracy, które jest ciągle aktualnym problemem. Kobiety są dyskryminowane przed wejściem na rynek pracy, w trakcie poszukiwania pracy, a także po wejściu na ten rynek, już po tym, jak zostaną zatrudnione. W artykule w centrum rozważań znajduje się przede wszystkim zagadnienie dyskryminacji, jej przejawy i przyczyny, ale również kwestia ograniczonego dostępu kobiet do godnej pracy. Omówienie zagadnienia godnej pracy wynika z faktu, że refleksja naukowa nad istotą zatrudnienia i pracy coraz częściej skupia się na tej problematyce, a nie odnosi się już tylko do kwestii wytwarzania dóbr i usług. Celem artykułu jest zatem wprowadzenie w tematykę dyskryminacji kobiet i godnej pracy, ale również zaprezentowanie, jak poradnictwo kariery może wspierać kobiety w sytuacji, kiedy są one dyskryminowane. Tym samym jest to propozycja działań poradniczych, których skutkiem może być zwiększony dostęp do godnej pracy.

### **1. Wprowadzenie**

Dyskryminacja to zróżnicowane zjawisko, występujące w wielu obszarach życia człowieka, dotyczące zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Może ona odnosić się do takich czynników, jak np. płeć, wiek, narodowość, orientacja seksualna, wyznanie i poglądy religijne. Dyskryminacja ze względu na płeć, a w szczególności dyskryminacja kobiet, stanowi aktualny problem oraz zjawisko, które jest ciągle obecne na współczesnym rynku pracy. Dyskryminacja w zatrudnieniu ściśle wiąże się z brakiem godnej pracy, ponieważ kobiety, które są dyskryminowane nie mają możliwości jej wykonywania. Wynika to z faktu, że godna praca dotyczy takich miejsc pracy, w których pracownik otrzymuje sprawiedliwe wynagrodzenie, ma możliwość samorozwoju, a także nie musi zmagać się z przejawami nierówności pomiędzy płciami.

### **2. Zarys problematyki dyskryminacji**

Niższe zarobki oraz większe bezrobocie – to duży i ciągle obecny problem dotyczący kobiet. Sytuacja kobiet na rynku pracy jest trudna. Spotykają się one z dyskryminacją ze względu na płeć, czy to podczas przyjmowania do pracy, jak np. w trakcie rozmów kwalifikacyjnych, czy już w trakcie wykonywania pracy, co może przejawiać się w trudnościach z awansowaniem, czy w nierównym dostępie do szkoleń (Haaland Matlary 2000; Marciniak 2015). Przejawy nierówności pomiędzy kobietami a mężczyznami mają miejsce na rynku pracy, pomimo że prawo nakazuje, aby sprawiedliwie traktować wszystkich, a pracodawcy są zobowiązani do tworzenia szans rozwoju dla swoich pracowników oraz wspierania ich w budowaniu nowych umiejętności.

E. Podsiadła (2010, s. 168) przytacza definicję dyskryminacji kobiet na podstawie *Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet*, w której to za dyskryminację uznaje się „wszelkie zróżnicowanie, wyłączenie lub ograniczenie ze względu na płeć, które powoduje lub ma na celu uszczuplenie albo uniemożliwienie kobietom, niezależnie od ich stanu cywilnego, przyznania, realizacji bądź korzystania na równi z mężczyznami z praw człowieka oraz podstawowych wolności w dziedzinach życia politycznego, gospodarczego, społecznego, kulturalnego, obywatelskiego i innych”. Oznacza to, że kobietom przysługują takie same prawa jak mężczyznom, zarówno te

odnoszące się do życia społecznego czy do życia zawodowego, a za dyskryminację uznaje się wszystkie działania ograniczające lub całkowicie uniemożliwiające kobietom dostęp do tych praw.

Nierówne traktowanie kobiet i wynikające stąd dążenie do równouprawnienia jest zjawiskiem obecnym już od XIX wieku. Polki zaczęły upominać się o swoje prawa w drugiej połowie XIX wieku, będąc pod zaborem rosyjskim, pruskim i austriackim. Najwcześniej o prawa wyborcze zaczęły walczyć kobiety w Galicji. Od 1891 roku odbywały się nieoficjalne zjazdy kobiet, które były zabronione w państwach zaborczych. Przełom nastąpił na początku XX wieku, kiedy kobiety w 1905 roku zorganizowały jawny trójzaborowy Zjazd Kobiet Polskich w Krakowie. Znaczącą datą jest rok 1918, w którym Polska odzyskała niepodległość i tym samym, w niepodległym już państwie, oficjalnie przyznano prawa wyborcze wszystkim obywatelom, bez względu na płeć. Kobiety w tamtych czasach zakładały także stowarzyszenia o charakterze zawodowym czy samopomocowym. Ich działania skupiały się przede wszystkim na zdobyciu praw wyborczych, dostępie do edukacji czy polepszeniu sytuacji społecznej, a jednym ze skutków było uradykalnienie się postaw kobiet w ich dążeniach do równości szans pomiędzy płciami (Sikorska-Kowalska 2009, s. 4 i s. 11-12).

Kiedyś w mniejszym stopniu niż współcześnie analizowano temat nierówności, jednak w polskiej literaturze można znaleźć odniesienia do sytuacji kobiet we wcześniejszych latach. Jedną z polskich pisarek, która zainteresowała się życiem społecznym kobiet, była E. Orzeszkowa. W rozprawie *Kilka słów o kobietach* pisze ona o zmaganiu się kobiet z nierównością płciową w XIX wieku, która w znacznym stopniu wynikała z socjalizacji czy ze sposobu ich wychowania. To, w jaki sposób je wychowywano, wiązało się z panującymi w tamtych czasach stereotypami, dotyczącymi przekonania, że kobieta ma być tylko żoną, matką i gospodynią. Pisarka zwraca uwagę na fakt, że kobiety były źle wychowywane, ponieważ uczyło się je tylko tych rzeczy, które były potrzebne do bycia matkami (np. szycie), a nie pracownicami. Orzeszkowa (1873, s. 4) podkreśla, że powinny one emancypować się właśnie od „słabości fizycznej bardziej narzuconej niż od natury wziętej [...], od klątwy wiecznego niemowlęctwa i anielstwa, od wypatrywania z cudzej ręki kawałka powszedniego chleba, od wiecznego zamykania przed nimi dróg poważnej i użytecznej pracy”. Tym samym uważa ona, że kobiety nie powinny chcieć uniezależnić się od „urojonej tyranii mężczyzn, nie od świętych i przynoszących szczęście obowiązków rodzinnego życia, nie od przyzwoitości i prostoty” (Tamże).

W czasach, w których żyła E. Orzeszkowa, podstawową rolą kobiety była rola matki i żony, jednak pisarka nie zgadzała się z tym w pełni. W swojej rozprawie próbowała wyjaśnić, czym jest emancypacja, którą większość społeczeństwa rozumiało wyłącznie jako wyrzeczenie się od domowych obowiązków. Uważała, że kobiety były nierówno traktowane, ponieważ mogły pracować tylko w określonych zawodach, co było uwarunkowane stereotypowym podejściem do natury kobiet, tzn. postrzegano kobiety jako te, które charakteryzują się przede wszystkim zdolnością do opieki nad dziećmi. Orzeszkowa w swojej twórczości zwracała także uwagę na problem nierównych zarobków pomiędzy kobietami i mężczyznami. Od tamtego czasu na rynku pracy wiele się zmieniło, kobiety coraz częściej starają się godzić życie rodzinne z życiem zawodowym, jednak wciąż mogą spotkać się z różnymi przejawami dyskryminacji i ze stereotypami dotyczącymi ich roli w społeczeństwie.

### **3. Przejawy dyskryminacji kobiet w zatrudnieniu**

Na rynku pracy istnieje wiele przejawów dyskryminacji kobiet. Można zaliczyć do nich odrzucenie oferty pracy, zwolnienie czy pomijanie przy awansach, a także niższe wynagrodzenie czy gorsze warunki pracy w porównaniu z mężczyznami. Odmowa kobiecie pracy z tego powodu, że jest mężatką i planuje posiadanie potomstwa, jest naruszeniem zasady równego traktowania.

Pracodawcy uważają, że zatrudnienie kobiet wiąże się z dużym ryzykiem. Ryzyko to wynika z przekonania, że pewnego dnia kobieta będzie chciała iść np. na urlop macierzyński, co oznacza dłuższą przerwę w pracy i konieczność znalezienia za nią zastępstwa (Marciniak 2015). Niestosowne jest pytanie kobiet w trakcie rozmów kwalifikacyjnych o rodzinę i dzieci. Kobieta zostaje postawiona w trudnej sytuacji, nie ma obowiązku odpowiadać na takie pytanie, jednak kiedy odpowie, że chce założyć rodzinę albo ją powiększyć, może być uznawana przez pracodawcę za osobę mało dyspozycyjną. Kobiety wchodząc lub powracając na rynek pracy są dyskryminowane „w momencie przyjmowania do pracy: przy wysokich wymaganiach dotyczących wykształcenia i kompetencji

oczekuje się od nich zarazem zobowiązania, że nie będą rodziły dzieci” (Budrowska i Titkow 2003, s. 195).

J. Marciniak (2015) uważa, że nierówne traktowanie spotyka kobiety także na innych płaszczyznach kariery, jak np. w dostępie do szkoleń czy w wysokości zarobków, pomimo że wszyscy pracownicy mają prawo do sprawiedliwych warunków pracy. Dyskryminacja ma miejsce wtedy, kiedy kobiety bezpodstawnie pomijane są w wyborach osób mających wziąć udział w szkoleniu, tym bardziej, że zazwyczaj związane są one z podnoszeniem kwalifikacji, więc w równym stopniu zależy na nich kobietom, jak i mężczyznom. Nawiązując do kwestii zarobków, faktem jest, że pracodawca w sytuacji, kiedy bez jasnych podstaw dzieli wypłatę nierówno, narusza zasadę sprawiedliwego wynagrodzenia.

Powyższe przejawy dyskryminacji dotyczą wszystkich kobiet, jednak spotykane mogą być również praktyki dyskryminujące dotyczące stricte kobiet powracających na rynek pracy po przerwie związanej z urlopem macierzyńskim lub wychowawczym. Kobiety chcące powrócić do pracy po urodzeniu dziecka mogą spotkać się z obawami ze strony pracodawcy, dotyczącymi ich zobowiązań rodzinnych. Ich kandydatura na stanowisko w miejscu pracy jest rozpatrywana właśnie przez pryzmat tego, że mają rodzinę, a w związku z tym i pewne zobowiązania, a nie przez pryzmat ich doświadczenia edukacyjno-zawodowego. Pracodawcy mogą uznawać, że barierą dla tych kobiet jest pogodzenie roli matki i żony z rolą pracownika (Kotowska 2009, s. 154-155). Kobiety-matki w takiej sytuacji mają mniejsze szanse na rynku pracy, ponieważ pracodawcy zakładają, że mogą one być albo dobrym pracownikiem, albo dobrą matką, ale nie jednym i drugim. „Najbardziej konfliktowym przykładem jest urlop macierzyński. [...] Po powrocie z takiego urlopu stanowisko pracy, na którym była kobieta, jest już obsadzone i pracodawca nie ma ochoty ponownie ryzykować” (Budrowska i Titkow 2003, s. 172). Dla pracodawcy kobiety są mniej pewnym pracownikiem w porównaniu z mężczyznami. Z tego może wynikać fakt, że kobietom trudniej jest zdobyć awans, ponieważ kiedy powracają po przerwie w pracy, poszukują jej na nowo i tym samym zaczynają wszystko od początku.

Przejawem dyskryminacji jest również nierównomierne rozmieszczenie kobiet i mężczyzn w różnych zawodach, czyli tzw. zjawisko segregacji zawodowej. Jest to wynik tworzących się i utrwalanych na przestrzeni dziejów podziałów na cechy psychiczne oraz fizyczne bardziej kobiece i bardziej męskie. P. Zwiech (2012, s. 29-30) wyróżnia wymiar horyzontalny oraz wymiar wertykalny segregacji. Segregacja horyzontalna, czyli inaczej segregacja pozioma, ma miejsce w sytuacji, kiedy kobiety zatrudniane są w paru dziedzinach pracy zawodowej, tzn. przyjmuje się je do kilku wybranych typów prac, gdzie dostrzegalne są mniejsze zarobki. Z drugim wymiarem segregacji, czyli wertykalnym czy też pionowym, można spotkać się wtedy, kiedy widoczna jest niższa pozycja kobiet w stosunku do mężczyzn na stanowiskach kierowniczych.

#### **4. Przyczyny nierówności pomiędzy kobietami i mężczyznami**

Poszukując przyczyn dyskryminacji kobiet, można odwołać się do wskazywanego przez B. Budrowską i A. Titkow (2003, s. 72) faktu, że nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn wynika z „tradycyjnej wizji mężczyzny jako żywiciela rodziny”. Pracodawcy, wychodząc z założenia, że to mężczyzna jest głową rodziny i tym samym, to on powinien zarabiać pieniądze na jej utrzymanie, przejawiają stereotypowe podejście do roli kobiety, które może utrudniać staranie się o pracę. Z kierowaniem się stereotypami ściśle powiązane jest również przekonanie, że kobiety są stworzone do wykonywania takich zadań, jak np. dbanie o dom czy rodzenie i wychowywanie dzieci (Gromkowska-Melosik 2011, s. 214).

Za kolejną przyczynę mogącą mieć wpływ na istnienie dyskryminacji U. Sztanderska (2006, s. 9) uznaje „skupienie kobiet w sektorach o niskiej sile rynkowej”. Związane jest to z zawodami o niższej randze, a także o niższych zarobkach, które są wykonywane głównie przez kobiety, jak np. sekretarka czy kosmetyczka. W tych miejscach pracy kobiety nie mają również większych szans na zdobycie awansu.

Poszukując dalej przyczyn nierównego traktowania kobiet, można odwołać się do organizacji życia społecznego, która wynika z przekonania, że kobietom i mężczyznom powinny odpowiadać dwa odmienne rodzaje funkcji oraz ról społecznych, tzn. kobiecie przypisuje się rolę matki i dbanie o dom, a mężczyźnie m.in. dbanie o finanse rodziny. (Gromkowska-Melosik 2011,

s. 243). Oddzielenie jest oznaką trwającego nierównego traktowania kobiet w stosunku do męskiej części populacji. Na utrzymywanie się podziału na odmienne role kobiece i męskie, może mieć wpływ fakt, że to w większości kobiety nadal wykonują tę pracę związaną z utrzymaniem porządku w domu, itp.<sup>1</sup>

## 5. Dyskryminacja kobiet a godna praca

Podstawowym powodem poszukiwania pracy jest konieczność zdobycia środków do życia, dlatego też istotne jest dążenie do maksymalizacji swoich dochodów (Szaban 2013, s. 18). J. Guichard (2018, s. 26) zwraca uwagę na istniejącą tendencję „do rozumienia każdej «pracy» jako «płatnej pracy». Wyjaśnia to fakt, że atrybut «przynoszenia dochodu pieniężnego» jest głównym składnikiem naszej umysłowej reprezentacji pojęcia «praca»”. Jednak oprócz motywacji ekonomicznej, czyli chęci wzbogacenia się czy poprawy swojego statusu i pozycji, do motywatorów można zaliczyć także chęć realizowania się poprzez wykonywaną pracę. „Praca, zawód, zatrudnienie wciąż stanowią istotny element ludzkiej egzystencji, wokół których konstruowana jest tożsamość jednostek” (Drabik-Podgórna i Podgórna 2016, s. 6). Ludzie podejmują pracę, aby spełnić swoją potrzebę doskonalenia się, aby stawiać sobie nowe cele lub wyzwania na polu zawodowym. Kobiety, które już podczas poszukiwania pracy, a później w trakcie podejmowania się jej, są dyskryminowane, mogą nie mieć większych szans na doskonalenie się czy samorealizację, skoro nierówności spotykane są m.in. podczas wyboru osób, które mają wziąć udział w szkoleniach. Niektóre kobiety mogą mieć także utrudnione zadanie w sytuacji, kiedy chcą stawiać sobie nowe wyzwania, ponieważ ich jedynym wyzwaniem może okazać się walka z dyskryminacją.

J. Guichard (2018, s. 25) uważa, że praca to m.in. „działalność, którą podjąć musi człowiek, aby wytworzyć coś, co jest bezpośrednio lub pośrednio niezbędne do zaspokojenia jednej lub wielu ludzkich potrzeb (przy czym «potrzeby» [...] obejmują pragnienie rozwoju osobistego i samorealizacji)”. Dlatego też pracodawcy powinni zapewniać w miejscu pracy warunki umożliwiające rozwój osobisty czy samorealizację każdemu pracownikowi, bez względu na jego płeć. Ważne w kontekście samorealizacji jest również to, że „jednostka postrzega swoje aktywne życie jako takie, za pomocą którego może stać się «tym», kim chce być, kim oczekuje, że będzie” (Tamże, s. 26). Praca, w której można spotkać się z różnymi przejawami dyskryminacji, może mieć negatywny wpływ na samokonstrukcję kobiet.

Praca to również warunek godnego funkcjonowania w społeczeństwie oraz działalność, która podnosi jakość życia człowieka. Ważna jest także kwestia godnej pracy, która według Międzynarodowej Organizacji Pracy (2015) „obejmuje dostęp do produktywnej i zapewniającej sprawiedliwe dochody pracy, bezpieczeństwo w miejscu pracy i ochronę socjalną dla rodzin, lepsze perspektywy rozwoju osobistego i integracji społecznej, swobodę wyrażania swoich obaw, organizowania i uczestniczenia w decyzjach mających wpływ na ich życie oraz równość szans i traktowania dla wszystkich kobiet i mężczyzn”. Oznacza to, że godna praca powinna zapewniać wszystkim pracownikom m.in. bezpieczne i sprawiedliwe warunki pracy.

J. Lenart (2016, s. 110) określa godną pracę jako tę, która „pomaga wszystkim pracownikom osiągnąć poczucie szacunku do samego siebie i osobistą godność oraz doświadczenie wolności i bezpieczeństwa w miejscu pracy”. Inny wskaźnik godnej pracy jest związany z możliwością wyboru zawodu odpowiedniego dla siebie, czy z zadawalającymi zarobkami. Godna praca może zapewnić psychiczny komfort pracownikowi, ponieważ wykonując ją, nie spotka się on w miejscu pracy z dyskryminacją czy z różnego rodzaju formami przymusu (Tamże, s. 110-111).

Czy w takiej sytuacji dyskryminowane kobiety mogą liczyć na wykonywanie godnej pracy? Z pewnością mają do niej utrudniony dostęp. Wiąże się z tym fakt, że nie zawsze mogą być zadowolone ze swoich zarobków, tym bardziej jest to trudniejsze w sytuacji, kiedy za taką samą pracę otrzymują mniejsze wynagrodzenie niż mężczyźni. Nierówności w wysokości wynagrodzenia pomiędzy kobietami i mężczyznami to jeden z ciągle istniejących przejawów dyskryminacji, także

---

<sup>1</sup> Z danych CBOS z 2018 roku wynika, że w większości gospodarstw domowych to kobiety wykonują czynności związane z praniem (82%) i z prasowaniem (81%). W znacznym stopniu to również kobiety przygotowują posiłki (65%), a także sprzątają (61%) oraz zajmują się gruntownymi porządkami (57%) (Centrum Badania Opinii Społecznej 2018, s. 2).

na polskim rynku pracy. Potwierdzeniem tej nierówności w płacach są wyniki badań przeprowadzone przez Urząd Statystyczny w Bydgoszczy w 2016 roku dotyczące różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, z których wynika, że przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto mężczyzn było wyższe od takiego samego wynagrodzenia kobiet o 18,5%, natomiast za godzinę pracy w 2016 roku kobiety zarabiały średnio o 7,2% mniej od mężczyzn (Urząd Statystyczny w Bydgoszczy 2018, s. 2 i s. 11).

W kontekście dyskryminacji ważne jest także to, że praca stanowiąc element konstytuujący tożsamość człowieka, odgrywa „istotną rolę w konstruowaniu własnego ja pracowników oraz wywiera tak pozytywny, jak i negatywny wpływ na ich zdrowie” (Guichard 2016, s. 16). Nierówne traktowanie na rynku pracy może przyczynić się u kobiet do obrony swojego Ja, a także może prowadzić do walki o swoją tożsamość lub do poszukiwania nowej. Takie poszukiwania mogą wynikać z faktu, że dzielenie przez kobiety czasu pomiędzy domem a pracą i pogodzenie ze sobą tych dwóch obszarów staje się trudne, a często także niemożliwe. Mogą one odczuwać bezsilność, wydaje się im, że znajdują się w sytuacji bez wyjścia, więc rezygnują z jednego obszaru – rodziny lub pracy. Te kobiety, które rezygnują z założenia rodziny, posądzane są o egoizm i zlekceważenie podstawowej roli kobiety. Z drugiej strony kobiety, które wybiorą rodzinę i pozostają w domu, mogą być uznawane za osoby mało samodzielne i podporządkowane mężczyźnie, ponieważ swoją niezależność, m.in. finansową, pozostawiają w jego rękach (Gromkowska-Melosik 2011, s. 144).

Dyskryminacja w pracy może także wpływać na stan psychiczny kobiet, mogą one czuć się gorsze od płci przeciwnej. Oznacza to, że relacje związane z miejscem pracy, jak i sama praca, mogą oddziaływać negatywnie na pracownika, na jego rozwój osobisty i konstruowanie własnego Ja. Może pojawiać się również niepokój czy lęk, co z kolei prowadzi do wypalenia zawodowego (Guichard 2016, s. 21). Ponadto, aktywność w miejscu pracy ma również wpływ na podnoszenie poziomu wiedzy, zarówno ogólnej, jak i praktycznej, co tak samo jak nawiązywanie relacji, ma istotne znaczenie dla przekształcania się jednostki i konstruowania przez nią swojej tożsamości (Guichard 2018, s. 25-26).

Różne formy organizacji pracy mają wpływ na tworzenie się różnorodnych sytuacji zawodowych, a w szczególności na powstawanie rozmaitych relacji między pracownikami. Może być to np. współpraca lub konkurencja (Guichard 2016, s. 18). Wykonywana przez jednostkę praca ma duży wpływ na jej rodzinę. Dyskryminacja w pracy może nieść ze sobą negatywne skutki w postaci frustracji, agresji, zmiany zachowania czy nawet przejmowania męskiego sposobu działania, który jest lepiej oceniany w miejscu pracy, a to wszystko może przekładać się na sytuację w domu i na najbliższych.

Faktem jest, że wszyscy uczestnicy rynku pracy powinni mieć równy dostęp do godnej pracy, która daje pracownikom „wyjątkową możliwość konstruowania i przekształcania samych siebie” (Tamże, s. 23), przez co stwarza możliwość samorealizacji i wykorzystania swojego potencjału.

## **6. Znaczenie poradnictwa w przeciwdziałaniu dyskryminacji kobiet**

W przeciwdziałaniu dyskryminacji, a tym samym w dążeniu kobiet do godnej pracy pomocne może okazać się współczesne poradnictwo kariery. Jego zadaniem nie jest już jedynie pomaganie w wyborze zawodu (co najczęściej było celem doradztwa zawodowego w XX wieku), lecz wspieranie w konstruowaniu tożsamości w kontekście karier zawodowych. Zmiana nazwy, jaka dokonała się w refleksji poradoznawczej, z doradztwa zawodowego na poradnictwo konstruowania kariery i życia (*Life Design*) odzwierciedla zatem również zmianę w myśleniu o zadaniach współczesnego doradcy (Savickas i in. 2009, s. 239-241). Jednym z istotnych zadań staje się także wspieranie kobiet w konstruowaniu nowej kariery oraz towarzyszenie im w ponownym wejściu na rynek pracy.

Zadaniem wciąż aktualnym jest udzielanie informacji zawodowej – dzięki temu kobiety będą mogły lepiej poznać obecny rynek pracy, znaleźć dla siebie interesujące szkolenia, które podniosą ich poziom świadomości i wiedzy na interesujące ich tematy związane z pracą zawodową oraz pomogą w nawiązaniu kontaktu z fundacjami zajmującymi się prawami kobiet. Takie szkolenia mogą dotyczyć także dyskryminacji i jej przejawów oraz sposobów jej przeciwdziałania, co pozwoli wyposażać kobiety w kompetencje niezbędne do stawiania czoła sytuacjom, w których pojawia się dyskryminacja (np. jakie kroki prawne podjąć, kiedy jest się ofiarą nierównego traktowania).

Innym celem poradnictwa może stać się również pomoc w „wyeliminowaniu syndromu wyuczonyj bezradności – błędnego przekonania kobiet o tym, że muszą cierpliwie znosić swoje problemy społeczne, rodzinne, partnerskie w związku z mężczyzną, ponieważ są one nierozwiązywalne, a ich starania o zmianę sytuacji są całkowicie zbędne, że kompetencje i prawo do decydowania oraz wprowadzania zmian społecznych mają jedynie mężczyźni” (Marynowicz-Hetka 2009, s. 347). Ważnym zadaniem poradnictwa kariery może być także uświadomienie kobietom, że stereotypy, które są ciągle obecne na rynku pracy są nieprawdziwe i mają one takie samo prawo do pracy zawodowej oraz do sprawiedliwych warunków tej pracy, jak mężczyźni.

K. Geldard i D. Geldard (2005, s. 17) uważają, że „podstawowym celem poradnictwa jest rozwiązywanie problemów i gromadzenie zasobów, które pozwalają klientom lepiej sobie radzić w życiu codziennym”. Dlatego też jedną z form pomocy kobietom może być uświadomienie im, że ich rozwój jest ciągle możliwy, a także, że tzw. kompetencje rodzinne (*family competencies*), czyli umiejętności, które nabyły w trakcie opieki na dziećmi (np. umiejętność negocjacji i mediacji, umiejętności organizacyjne, kreatywność, sumienność, empatia), mogą być ich atutem, dzięki któremu będą postrzegane jako atrakcyjne kandydatki do pracy. Pomoc w poznaniu przez kobiety swoich mocnych stron oraz wzmocnienie ich poczucia własnej wartości, może okazać się pomocne podczas poszukiwań pracy czy już podczas jej wykonywania.

Dla kobiet dyskryminowanych w miejscu pracy kluczowe znaczenie może mieć również „pomaganie [...] w pokonywaniu przeszkód znajdujących się na drodze ich osobistego rozwoju, gdziekolwiek je napotykają oraz w optymalnym pobudzeniu indywidualnych źródeł tego rozwoju” (Murgatroyd 2000, s. 16). Ważna jest pomoc w uświadomieniu kobietom, że posiadają potencjał i są zdolne do rozwiązywania swojego problemu i przeciwstawienia się dyskryminacji. Skuteczne w tym zakresie mogą być szkolenia pozwalające na poznanie postaw przydatnych podczas powrotu do pracy, jak np. świadomość swoich mocnych stron czy asertywność. Podniesienie samooceny, ukazanie metod radzenia sobie ze stresem czy nauka dobrej autoprezentacji mogą również pomóc kobietom w powrocie na rynek pracy np. po urlopie macierzyńskim.

Poradnictwo kariery wspiera klienta nie tylko w obszarze związanym z pracą zawodową, ale również w życiu prywatnym i/lub rodzinnym, a to w przypadku kobiet powracających po przerwie w pracy ma istotne znaczenie. Doradca zawodowy może również pomóc kobietom w przyjęciu zmian, jakie nastąpiły w ich życiu, jak np. zmiana pracy, a także może wspierać kobiety w łączeniu ze sobą różnych ról. Z pomocą doradcy zawodowego przeciwdziałanie dyskryminacji będzie dla kobiet łatwiejsze, a także może zmienić się ich sytuacja w kontekście godnej pracy. Będą miały one możliwość wykonywania pracy, w której będą wykorzystywać w pełni swoje zasoby, a także, w której będą miały szansę na polepszenie jakości swojego życia.

## **7. Podsumowanie**

Dyskryminacja kobiet na rynku pracy nie dotyczy wszystkich kobiet, ale jest zjawiskiem obecnym w Polsce, jak również w innych krajach. Kobiety niestety często zgadzają się na nierówne traktowanie, szczególnie w sytuacji, kiedy zaproponowane zostają im lepsze warunki finansowe niż w miejscu pozbawionym przejawów dyskryminacji. Dyskryminacja wiąże się z wieloma negatywnymi skutkami, mającymi wpływ na życie kobiet. Muszą one zmagać się w swoim życiu m.in. z pogorszeniem zdrowia psychicznego, z obniżonym poczuciem własnej wartości czy z przekonaniem, że są gorsze niż mężczyźni. Wszystkie skutki dyskryminacji mają wpływ na jakość życia kobiet, dlatego ważne jest, aby jej przeciwdziałać.

W sytuacji kiedy kobieta doświadcza już przejawów dyskryminacji, niezbędna jest interwencja, natomiast, aby sytuacja na rynku pracy uległa przekształceniu, potrzebna jest zmiana stereotypowego postrzegania roli kobiet. Pomoc w tym zakresie może edukacja oraz działania doradcze, które będą kierowane zarówno do kobiet, jak i do pracodawców odpowiedzialnych za politykę zatrudnienia, jaka obowiązuje w ich przedsiębiorstwach. Taka polityka powinna skupiać się na promowaniu sprawiedliwych warunków pracy dla kobiet i mężczyzn.



## 8. Literatura

- Budrowska B, Titkow A (2003) Dyskryminacja i jej wieloznaczność. Realne szanse kobiet [w:] Titkow A (red.) Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier polskich kobiet: Monografia zjawiska: 72–195.
- Centrum Badania Opinii Społecznej (2018) Kobiety i mężczyźni w domu, Komunikat z badań, nr 127: 2.
- Geldard K, Geldard D (2005) Rozmowa, która pomaga. Podstawowe umiejętności terapeutyczne.
- Gromkowska-Melosik A (2011) Edukacja i (nie)równość społeczna kobiet. Studium dynamiki dostępu.
- Guichard J (2018) Doradztwo dotyczące zatrudnienia a poradnictwo Life Design: cele główne i szczegółowe oraz podstawy interwencji poradniczych, „Studia Poradnicze”, nr 7: 25–26.
- Guichard J (2016) Poradnictwo konstruowania życia i pracy na rzecz budowy zrównoważonego ludzkiego świata, „Studia Poradnicze”, nr 5: 16–23.
- Haaland Matlary J (2000) Nowy feminizm – kobieta i świat wartości.
- International Labor Organization (2015) Decent work, dokument elektroniczny dostępny na stronie: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm>
- Kotowska I (2009) Zmiany aktywności zawodowej kobiet a modele rodziny [w:] Sikorska M (red.) Być rodzicem we współczesnej Polsce. Nowe wzory w konfrontacji z rzeczywistością: 154–155.
- Lenart J (2016) Zrównoważony rozwój i godna praca – centralne idee poradnictwa kariery i Life Design przedmiotem międzynarodowej debaty, „Studia Poradnicze”, nr 5: 110–111.
- Marciniak J (2015) Mobbing, dyskryminacja, molestowanie. Przeciwdziałanie w praktyce, 2. wydanie.
- Marynowicz-Hetka E (2009) Pedagogika społeczna t. 2.
- Murgatroyd S (2000) Poradnictwo i pomoc.
- Orzeszkowa E (1873) Kilka słów o kobietach: 4, dokument elektroniczny dostępny na stronie: <https://wolnelektury.pl/media/book/pdf/kilka-slow-o-kobietach.pdf>
- Podsiadła E (2010) Praca kobiet w Polsce – perspektywa prawno-społeczno-ekonomiczna [w:] Kukła D, Bednarczyk Ł (red.) Poradnictwo dla osób z grupy szczególnego ryzyka. Wybrane aspekty: 168.
- Savickas ML, Nota L, Rossier J i in. (2009) Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century, *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3): 239–241.
- Sikorska-Kowalska M (2009) „O wyborze prawa kobiet”. Historia politycznej emancypacji [w:] Despera I, Matuszak G, Sikorska-Kowalska M (red.) Emancypantki, włóknarki i ciche bohaterki. Znikające kobiety, czyli białe plamy naszej historii: 4–12.
- Szaban JM (2013) Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej.
- Sztanderska U (2006) Działalność organizacji pozarządowych świadczących usługi na rynku pracy skierowane do kobiet: 9, dokument elektroniczny dostępny na stronie: [http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/Raporty/USztanderska\\_raport\\_dot\\_org\\_pozarad\\_swiadcz\\_uslugi\\_skierowane\\_do\\_kobiet.pdf](http://rynekpracy.org/files/1bezrobocie.org.pl/public/Raporty/USztanderska_raport_dot_org_pozarad_swiadcz_uslugi_skierowane_do_kobiet.pdf)
- Urząd Statystyczny w Bydgoszczy (2018) Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce w 2016 r..
- Zwiech P (2012) Segregacja zawodowa kobiet w Polsce [w:] Gawrycka M, Wasilczuk J, Zwiech P (red.) Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy: 29–30.