EKONOMICZNE I SPOŁECZNE
ASPEKTY FUNKCJONOWANIA
WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY
EKONOMICZNE I SPOŁECZNE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

Redaktor naukowy
Dorota Kotlorz

Katowice 2012
SPIS TREŚCI

WSTĘP ........................................................................................................................................... 9

Agnieszka Izabela Baruk: MOTYWOWANIE POLSKICH PRACOWNIKÓW A ZAŁOŻENIA MARKETINGU PERSONALNEGO .................................................................................................................. 11
Summary ........................................................................................................................................... 20

Wiesław Gonciarski: KAPITAŁ LUDZKI W KONCEPCJI ZARZĄDZANIA 2.0 ......................... 21
Summary ........................................................................................................................................... 28

Tomasz Kijek: KAPITAŁ LUDZKI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA ............................................................................................................................. 29
Summary ........................................................................................................................................... 36

Janusz Kornecki: ROLA I ZNACZENIE WYKSZTAŁCENIA W PROCESACH INNOWACYJNYCH ......................................................................................................................................... 39
Summary ........................................................................................................................................... 48

Alicja Nahajowska: WALIDACJA KOMPETENCJI JAKO ELEMENT HOLISTYCZNEGO PODEJŚCIA DO PROGRAMU LONG LIFE LEARNING ......................................................... 49
Summary ........................................................................................................................................... 57

Dionizy Niezgoda: EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA CZYNNIKIEM PRACY LUDZKIEJ W TOWAROWYCH GOSPODARSTWACH ROLNYCH ............................................ 59
Summary ........................................................................................................................................... 68

Anna Nowak: ZASOBY PRACY W ROLNICTWIE ORAZ ICH WYDAJNOŚĆ ......................... 71
Summary ........................................................................................................................................... 80

Grażyna Agnieszka Olszewska: FINANSJERYZACJA GOSPODARKI A PROBLEM BEZROBOCIA ......................................................................................................................... 81
Summary ........................................................................................................................................... 89
Adriana Politaj: PODMIOTY NOWEJ EKONOMII SPOŁECZNEJ W PRZECIWZDANIU WYKLUCZENIU SPOŁECZNEMU Z TYTUŁU BEZROBOCIA……………………………………………………………………………… 91
Summary.............................................................................................................................. 100
Anita Richert-Każmierska: PROBLEMY AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB STARSZYCH………………………………………………………………………………………… 101
Summary.............................................................................................................................. 112
Elżbieta Robak: RÓWNOWAGA MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM OSOBISTYM PRACOWNIKÓW JAKO ISTOTNY CZYNNIK Wpływający NA KAPITAŁ LUDZKI ……… 113
Summary.............................................................................................................................. 120
Nina Stępnicka: INTERNET I NOWOCZESNE TECHNOLOGIE W KSZTAŁTOWANIU NOWYCH TRENDÓW NA RYNKU PRACY……………………………………………… 123
Summary.............................................................................................................................. 130
Jolanta Wilsz: KAPITAŁ INTELEKTUALNY PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH OSOBOWOŚCI PRACOWNIKÓW ……… 131
Summary.............................................................................................................................. 139
Monika Wojdyło-Preisner: ZATRUDNIALNOŚĆ – DEFINICJE, EWOLUCJA KONCEPCJI I RAMY DO ANALIZ…………………………………………………………………… 141
Summary.............................................................................................................................. 148
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: KAPITAŁ LUDZKI JAKO DŹWIGNIA INNOWACYJNOŚCI I ROZWOJU FIRMY W FAZIE STARTOWEJ ………………… 149
Summary.............................................................................................................................. 157
Małgorzata Baron-Wiaterek: E-USŁUGI NA RYNKU PRACY…………………………………… 159
Summary.............................................................................................................................. 167
Edyta Bielińska-Dusza: ZJAWISKO MOBBINGU W ORGANIZACJACH ………………… 169
Summary.............................................................................................................................. 177
Anna Budzyńska: WPLYW GOSPODAROWANIA ZASOBAMI ŁUZKIMI NA RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ CUKROWNII……………… 179
Summary.............................................................................................................................. 187
Sylwia Gąsiorek-Madzia: SPOSoby Oceny Pracowników Niepełnosprawnych w Świecie badań własnych.................. 189
Summary.............................................................................................................................. 197

Andrzej Koza: Analiza Aktywności Zawodowej Osób Niepełnosprawnych W warunkach chronionych i niechronionych................................................................................................ 199
Summary.............................................................................................................................. 209

Elżbieta Pasierbek: Wartość Oczekiwana Jako Metoda Pomiaru EfeKtywności Kształcenia W odniesieniu do rynku pracy........ 211
Summary.............................................................................................................................. 221

Grzegorz Węgrzyn: Dyskryminacja Kobiet na Rynku Pracy – rzeczywistość czy mit?.................................................. 223
Summary.............................................................................................................................. 230
WSTĘP

Zeszyt, który prezentujemy, dotyczy problematyki rynku pracy i jest kolejną naszą publikacją w ramach serii wydawniczej „Studia Ekonomiczne”. Podejmowany jest w nim zasadniczy problem funkcjonowania współczesnego rynku pracy w warunkach rozwoju nowoczesnych technologii, uniwersalnych zasad funkcjonowania nowoczesnych gospodarek rynkowych i rosnącego bezrobocia (głównie typu strukturalnego). Celowość badań tej problematyki wynika ze złożoności współczesnych rynków pracy, podlegających nieustannej ewolucji zdeterminowanej czynnikami gospodarczymi, społecznymi i politycznymi. Europejski model wzrostu gospodarczego – charakteryzujący się niskim tempem i dużą podatnością na zjawiska kryzysowe – nasilił problemy społeczne. Rosnące bezrobocie i związane z nim ubóstwo i ekskluzyja społeczna stanowią istotną cechę współczesnych gospodarek rynkowych.

W poszukiwaniu rozwiązań trudnej sytuacji współczesnego rynku pracy, autorzy opracowań zawartych w zeszycie, mając świadomość dualizmu kategorii rynku pracy, czyli nierozdzielności sfery ekonomicznej i społecznej, dokonują próby identyfikacji i diagnozy niektórych ekonomicznych i społecznych aspektów funkcjonowania współczesnego rynku pracy. Zeszyt składa się z 22 artykułów naukowych. Większość z nich dotyczy kapitału ludzkiego, w którym upatruje się głównej siły sprawczej rozwoju społeczno-gospodarczego. Decydującą rolę odgrywa nie ilość czynnika pracy, lecz jego jakość. Wzrasta zapotrzebowanie na nowe kompetencje i umiejętności. Najważniejszym kapitałem przedsiębiorstwa staje się kapitał intelektualny, coraz większego znaczenia nabiera zarządzanie zasobami ludzkimi przez kompetencje. Autorzy opracowań podejmują także inne ważne z punktu widzenia funkcjonowania rynku pracy kwestie. Należą do nich: aktywność zawodowa osób niepełnosprawnych i spooby ich oceny, motywowanie pracowników w świetle założeń marketingu personalneg, efektywność gospodarowania czynnikiem ludzkim i jego wpływ na rentowność przedsiębiorstwa, aktywność zawodowa osób starszych, wpływ nowoczesnych technologii na rynek pracy, zatrudnialność, dyskryminacja kobiet na rynku pracy, zasoby ludzkie w rolnictwie, rola podmiotów nowej ekonomii społecznej w przeciwdziałaniu wykluczeniu społecznemu z tytułu bezrobocia, znaczenie wykształcenia i efektywność kształcenia, finansjeryzacja gospodarki a bezrobocie.
W pracy podejmowane są problemy, które mają zasadnicze znaczenie dla przyszłości globalizującej się gospodarki. Niekiedy nie są one sformułowane expressis verbis, ale są zdecydowanie czytelne, wyłaniające się ze zróżnicowanych rozważań.

Przekazując zeszyt Czytelnikom, autorzy wyrazają nadzieję, że będzie on użyteczny w toczących się w środowiskach naukowych i polityków gospodarczych różnych szczebli pracach, a także dla studentów.

Dorota Kotlorz
Agnieszka Izabela Baruk

MOTYWOWANIE POLSKICH PRACOWNIKÓW A ZAŁOŻENIA MARKETINGU PERSONALNEGO

Wstęp

Przed współczesnymi przedsiębiorstwami stoją coraz większe wyzwania związane z wewnętrznymi i zewnętrznymi relacjami personalnymi. Kluczowe miejsce wśród tych wyzwań zajmuje konieczność stosowania działań motywujących umożliwiających przyciąganie, a przede wszystkim utrzymywanie najlepszych pracowników. Motywowanie powinno być wręcz postrzegane jako inwestowanie w pracowników, ponieważ jest ono fundamentem utrzymywania i rozwijania umiejętności, wiedzy i zdolności zarówno poszczególnych jednostek, jak i całej organizacji, na co zwracają także uwagę Lee i Bruvold1. Traktowanie motywowania jak inwestowania w pracowników, gdyż tym samym przedsiębiorstwo inwestuje w siebie, jest tym bardziej uzasadnione, ponieważ – zgodnie z psychologiczną zasadą wzajemności – jeśli przedsiębiorstwo inwestuje w pracowników, wykazują oni wyraźną tendencję do odwzajemnienia się mu w pozitywny sposób2. Stosowanie wobec pracowników różnorodnych bodźców motywujących powinno nie tylko odbywać się w sposób kompleksowy i spójny, pozwalający na osiąganie efektu synergii, ale przede wszystkim musi być zgodne z oczekiwaniami pracowników i adekwatne do stopnia ich wrażliwości i podatności na adresowane do nich formy oddziaływania aktywizującego ich zdolności i umiejętności.

Osiągnięcie takiej zgodności wymaga implementacji założeń marketingu personalnego, wśród których fundamentalne znaczenie ma systematyczne identyfikowanie oczekiwań i preferencji każdego z pracowników dotyczących ich motywowania oraz oferowanie im możliwie najlepiej dopasowanych do tych oczekiwań bodźców motywujących, jak również elastyczne i szybkie reagowanie na wszelkie zidentyfikowane zmiany w zakresie oczekiwań pracowników. Nie wolno bowiem zapominać, że zmiany takie decydują o wyrazistym zmniejszeniu lub nawet całkowitej utracie przez stosowane wcześniej bodźce ich siły motywującej z punktu widzenia konkretnej osoby, w której przypadku mogły być dotychczas nawet bardzo skuteczne. Widać zatem, że nie mniej istotne od zidentyfikowania oczekiwań pracowników jest ponawianie ich badań, co pozwalają na ograniczenie lub wręcz wyeliminowanie niezgodności między tym, czego oczekują pracownicy, a tym, jak oddziałuje na nich pracodawca.

Podstawowym celem tego artykułu jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytanie: jakie formy motywowania były i są wykorzystywane przez pracodawców w Polsce oraz na ile są one zgodne z założeniami marketingu personalnego? Realizacja tego celu powinna umożliwić zweryfikowanie hipotezy badawczej, iż polskie przedsiębiorstwa w Polsce były bardzo mało zrównoważone, z drugiej zaś strony, w strukturze hierarchicznej wymienionych działań zauważalne są wyraźne nieprawidłowości, których najlepszym przykładem jest przywiązywanie nadrzędnego znaczenia do opisów stanowisk pracy oraz zdecydowanie trzeciorzędne traktowanie badania preferencji pracowników, pomijając fakt, iż obejmowało ono tylko ich oczekiwania dotyczące wynagrodzeń (tabela 1).

1. Formy motywowania stosowane przez pracodawców w Polsce

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Deloitte, z jednej strony działania motywujące stosowane przez przedsiębiorstwa w Polsce były bardzo mało zróżnicowane, z drugiej zaś strony, w strukturze hierarchicznej wymienianych działań zauważalne są wyraźne nieprawidłowości, których najlepszym przykładem jest przywiązywanie nadrzędnego znaczenia do opisów stanowisk pracy oraz zdecydowanie trzeciorzędne traktowanie badania preferencji pracowników, pomijając fakt, iż obejmowało ono tylko ich oczekiwania dotyczące wynagrodzeń (tabela 1).
Tabela 1

Działania z zakresu motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2007-2009

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ działania</th>
<th>Pozycja w 2009 roku</th>
<th>Pozycja w 2007 roku</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Opracowanie opisów stanowisk pracy</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy</td>
<td>2</td>
<td>Nieuwzględnione</td>
</tr>
<tr>
<td>Opracowanie formalnej polityki płacowej</td>
<td>3</td>
<td>Nieuwzględnione</td>
</tr>
<tr>
<td>Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele</td>
<td>4</td>
<td>Nieuwzględnione</td>
</tr>
<tr>
<td>Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac</td>
<td>5</td>
<td>Nieuwzględnione</td>
</tr>
<tr>
<td>Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagradzania</td>
<td>8</td>
<td>Nieuwzględnione</td>
</tr>
<tr>
<td>Badanie satysfakcji pracowników</td>
<td></td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>


W Polsce trudno dopatrzyć się zatem identyfikowania motywowania pracowników z inwestowaniem w nich, chociaż, o czym nie wolno zapominać, jednym z pozostałych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami jest, oprócz innowacyjności, właśnie utrzymanie pracowników3. Wydaje się, że nie wystarczą do tego stosowane przez badane podmioty bodźce, tym bardziej że właśnie działania motywacyjne i rozwojowe należą do form aktywności personalnej, które są w pierwszej kolejności eliminowane w sytuacjach kryzysu, co dodatkowo potwierdza fakt ich utożsamiania nie z inwestowaniem, ale z generowaniem nadprogramowych kosztów.

Należy zwrócić uwagę, że działaniem, które uwzględniając kryterium wdrożenia do 2007 roku, zajęło drugą pozycję, było badanie satysfakcji pracowników. Jego wdrożenie do 2007 roku deklarowało bowiem aż 45% badanych firm. Jeśli weźmiemy się pod uwagę łączny odsetek przedsiębiorstw, które już wdrożyły oraz właśnie wdrażały dane działanie, drugie miejsce zajęły by opra-

Przyjęcie założenia, iż deklaracje dotyczące badania satysfakcji pracowników były zgodne z rzeczywiście podejmowanymi przez badane przedsiębiorstwa działaniami, pozwalaoby stwierdzić, że wraz z upływem czasu przestano stosować działania bliskie orientacji marketingowej⁴, gdyż w 2009 roku badanie satysfakcji wcale nie było wymieniane wśród działań motywujących. Co prawda wskazywano wtedy z kolei badanie preferencji pracowników dotyczących wynagrodzeń, ale z pewnością nie można go traktować jako równoważną formę oddziaływania motywującego, gdyż z jednej strony przedsiębiorstwo zorientowane marketingowo w stosunku do zatrudnionych w nim pracowników powinno systematycznie badać ich preferencje i oczekiwania dotyczące wszystkich obszarów życia zawodowego, nie ograniczając zakresu takich badań wyłącznie do jednego wąskiego wycinka kwestii zawodowych, z drugiej zaś strony, powinno jednocześnie identyfikować poziom zadowolenia i satysfakcji pracowników⁵. Jak widać, przedsiębiorstwa nie uwzględniały obu form aktywności personalnej w działaniach personalnych ani w latach wczesniejszych, ani w 2009 roku, co świadczy o ciągłym braku poprawy w zakresie świadomości zmiany podejścia do pracowników, a nawet o pogłębianiu się wcześniej zauważalnych dysfunkcji.

2. Stopień wdrożenia wybranych form motywowania a wielkość przedsiębiorstw

Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstw, można zauważyć, że w grupie największych firm (o dochodach przekraczających 500 mln zł⁶), podobnie jak w odniesieniu do ogółu badanych podmiotów, wśród działań motywujących zdecydowanie na pierwszy plan wysunęło się opracowanie opisów stanowisk pracy (tabela 2). Aż w 87% największych przedsiębiorstw było to działanie, które zostało już wdrożone do 2009 roku, podczas gdy wśród wszystkich przedsiębiorstw wskazało je 90% firm. Warto zauważyć, że było ono jedynym działaniem, którego żadne z największych przedsiębiorstw nie wymieniło jako działania-


⁶ Kryterium wyodrębnienia dużych przedsiębiorstw zastosowane przez Deloitte.
nia w trakcie wdrażania, które miało być rozpoczęte w 2009 roku lub w latach następnym. Co więcej, wszystkie działania zajęły identyczne miejsca jak w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw, jeśli jako kryterium klasyfikacji przyjąć łączny odsetek organizacji, które do 2009 roku wdrożyły dane działanie oraz organizacji będących w 2009 roku w trakcie jego wdrażania.

Tabela 2
Stopień wdrożenia działań z zakresu motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w zależności od ich wielkości (w %)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ działania</th>
<th>Wdrożone do 2009 r. lub wdrażane w 2009 r. (w %)</th>
<th>Wcale nieplanowane (w %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Firmy ogółem</td>
<td>Firmy największe</td>
</tr>
<tr>
<td>Opracowanie opisów stanowisk pracy</td>
<td>90</td>
<td>87</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy</td>
<td>79</td>
<td>85</td>
</tr>
<tr>
<td>Opracowanie formalnej polityki płacowej</td>
<td>71</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele</td>
<td>63</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac</td>
<td>62</td>
<td>75</td>
</tr>
<tr>
<td>Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy</td>
<td>53</td>
<td>70</td>
</tr>
<tr>
<td>Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych</td>
<td>51</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagradzania</td>
<td>22</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Znak „+” oznacza różnicę odzwierciedlającą przewagę największych przedsiębiorstw, a znak „-” odzwierciedla gorszą sytuację w największych przedsiębiorstwach.


Nie świadczy to jednak o tym, że wielkość przedsiębiorstwa nie ma wpływu na stosowane działania motywujące, gdyż mimo analogicznej struktury tych działań część z nich była chociażby wdrożona przez znacznie większą część największych organizacji niż przez ich ogół. Wśród największych przedsiębiorstw znacznie większy odsetek wdrożył do 2009 roku trzy działania lub był wówczas w trakcie ich wdrażania (chodzi tutaj o wartościowanie stanowisk pracy, wprowadzenie systemu zarządzania przez cele oraz modyfikację siatki płac).

Największe przedsiębiorstwa natomiast nie wyróżniały się pozytywnie na tle mniejszych organizacji w zakresie opracowania systemu świadczeń dodatkowych.
kowych oraz w zakresie badania preferencji pracowników dotyczących wynagrodzeń. Co prawda, jak wynika z tabeli 2, nieco większy odsetek firm deklarował identyfikowanie tych preferencji w przypadku największych przedsiębiorstw, ale były to podmioty, w których już wdrożono takie działanie, natomiast żadna z największych organizacji nie stwierdziła, że właśnie je wdraża. Ponadto było to jedynie działanie, które przez równie dużą część przedsiębiorstw wcale nie było planowane do wdrożenia w przyszłości – zarówno wśród wszystkich firm, jak i największych podmiotów. Jednocześnie w przypadku obu grup przedsiębiorstw było to działanie wskazane jako nieplanowane przez zdecydowanie największy odsetek badanych organizacji (jedyne wymienione przez ponad połowę z nich).

Jako już wspominano, największe przedsiębiorstwa nieco gorzej wy أكدły na tle wszystkich badanych organizacji w odniesieniu do dwóch działań, jeśli uwzględni się jedynie działania wdrożone lub wdrażane. Natomiast biorąc pod uwagę brak planów na przyszłość, można stwierdzić, że największe firmy wyavadocily gorzej niż ogół przedsiębiorstw w przypadku trzech działań motywujących (opracowania opisów stanowisk pracy, opracowania systemu świadczeń dodatkowych oraz badania preferencji pracowników dotyczących wynagrodzeń), chociaż tylko dwa z tych działań mają charakter czysto motywacyjny. Najbardziej wyraźna przewaga największych przedsiębiorstw, uwzględniając kryterium braku planów dotyczących konkretnych działań, występowała w przypadku wartościowania stanowisk pracy, czyli tego samego działania, w odniesieniu do którego ich przewaga była największa, biorąc pod uwagę kryterium wdrożenia do 2009 roku lub wdrażania danego działania.

Zakończenie

Z dotychczasowych rozważań wynika, że w zakresie motywowania w przedsiębiorstwach w Polsce występowały liczne nieprawidłowości, które nie były eliminowane wraz z upływem czasu. Nie była też widoczna wyraźna przewaga największych przedsiębiorstw nad mniejszymi podmiotami. Wydaje się wręcz, że niektóre dysfunkcje były tam jeszcze bardziej zauważalne niż w innych przedsiębiorstwach, z pewnością nie wyróżniały się one pozytywnie na tle mniejszych organizacji, mimo dysponowania zdecydowanie większymi zasobami finansowymi.

Badane przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, nie uwzględniały jako działań motywujących żadnej formy aktywności personalnej związanej z tworzeniem członkom organizacji warunków do ich rozwoju profesjonalnego i osobowego, mimo że jest to czynnik wymieniany przez pracowników wśród
Motywowanie polskich pracowników a założenia marketingu personalnego

najważniejszych czynników skutecznie wzbudzających ich zaangażowanie w realizowanie zadań zawodowych⁷. Co więcej, można zauważyć, że jego znaczenie z punktu widzenia pracowników rośnie i nawet kryzys nie deprecjonuje jego postrzeganej przez nich wartości. Wśród form motywowania nie był także wymieniany empowerment, co nie tylko potwierdza brak podmiotowego i partnereskiego podejścia do pracowników, a tym samym brak marketingowego zoriento- wania przedsiębiorstw wobec uczestników wewnętrznego rynku pracy, ale jednocześnie świadczy o często wręcz kurczowym trzymaniu się tradycyjnych rozwiązań. Utrudnia to lub nawet uniemożliwia włączenie do działań personal- nych, w tym także motywujących, nowoczesnych, a tym bardziej innowacyjnych rozwiązań, chociaż w każdym obszarze działalności personalnej innowacyjność wymieniana jest jako kluczowe wyzwania stojące przed współczesnymi przedsiębiorstwami⁸.

Nie tylko zróżnicowanie działań motywujących było bardzo niewielkie, ale jednocześnie wśród wymienionych form oddziaływania motywacyjnego praktycznie nie wymieniano działań pozamaterialnych związanych z zaspokajaniem potrzeb uznania i szacunku dla pracowników za wysiłek podejmowany przez nich na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Można oczywiście przyjąć, że wysokość wynagrodzenia lub finansowych świadczeń dodatkowych odzwierciedla poziom doceniania poszczególnych pracowników, ale z pewnością muszą im towarzyszyć bodźce pozwalające na jednoznaczne wyrażenie konkretnym osobom uznania za ich pracę. W przypadku interpersonalnych relacji wertykalnych nic bowiem nie zastąpi słów uznania na piśmie lub przekazanych ustnie przez przełożonego.

Wyniki innych badań odzwierciedlające zakres motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 roku potwierdzają jednoznacznie, że nadal w wielu przedsiębiorstwach przełożeni nie traktują przysłowioowych pochwa jak bodźców motywujących⁹, zupełnie nie doceniając lub nie rozumiając ich aktywizującego wpływu na pracowników. Świadczy to o tym, że wraz z upływem czasu nadal działaniom motywującym towarzyszą podobne dysfunkcje, które po- nadto w dalszym ciągu niejednokrotnie wynikają z braku dostatecznego przygotowania kadry kierowniczej i zarządzającej do sprawowania autentycznego przywództwa w stosunku do podwładnych. Co więcej, nadal za najskuteczniejszy bodziec motywujący uważa się po prostu wynagrodzenie zasadnicze oraz nagrody finansowe, a to zarówno w odniesieniu do szeregowych pracowników,

⁷ Potwierdzają to m.in. wyniki badań prowadzonych przez autorkę. Por. A. Baruk: Bodźce motywujące współczesnych pracowników. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 8, s. 33-44.
⁸ Por. Enterprise Learning and Talent Management 2011…, op. cit.
jak i w stosunku do kadry kierowniczej, nie dostrzegając, że mają oni jako pracownicy także inne potrzeby, co kolejny raz wskazuje na brak marketingowej orientacji przedsiębiorstw jako pracodawców.

Wystarczyłoby prowadzić własne badania dotyczące oczekiwań pracowników (a przynajmniej uwzględniać dostępne dane wtórne i wynikające z nich wnioski), aby dostrzec, że nie tylko na wysokich, ale wręcz na pierwszych pozycjach eksponowane było przez nich spełnienie oczekiwań związanych z możliwością realizowania swoich pasji oraz rozwojem zawodowym, jak również możliwością zachowania równowagi między życiem zawodowym a rodzinnym (co podkreśląły zwłaszcza kobiety)\(^\text{10}\). Natomiast wysokość wynagrodzenia wymienianna była przez pracowników dopiero na trzecim miejscu, jeśli chodzi o siłę jego oddziaływania. Jest ono zatem ważne, ale nie najważniejsze, a ograniczanie motywowania do tego czynnika z pewnością nie wpływa dodatnio na osiągane przez przedsiębiorstwo wyniki i nie ułatwia sprostania stojącym przed nim wyzwaniom.

Inną zauważalną słabością działań motywujących jest brak zachowania spójności i konsekwencji we wdrażanych działaniach motywujących, które niejednokrotnie wynikają z potrzeby chwili, natomiast nie są wypadkową identyfikowania oczekiwań pracowników, których po prostu się nie bada. Występowanie tego zjawiska potwierdzają także badania prowadzone po 2009 roku. Chociażby badania dotyczące zarządzania poszczególnymi obszarami przedsiębiorstw przeprowadzone przez PARP w 2010 roku wskazują, że motywowanie w przedsiębiorstwach w Polsce ma niejednokrotnie charakter doraźnych działań, które nie wynikają z przemysłanej strategii wywierania wpływu na pracowników\(^\text{11}\).

Działania motywujące są zatem prowadzone w oparciu o intuicję, wcześniejsze doświadczenia i/lub możliwości finansowe firmy w danym okresie, o czym najlepiej świadczy fakt, iż ta grupa działań wraz z działaniami rozwijowymi z reguły w pierwszej kolejności jest ograniczana w sytuacjach kryzysowych, kiedy dąży się do obniżenia ponoszonych kosztów\(^\text{12}\). Wbrew zatem konieczności traktowania działań motywacyjnych w kategoriach ważnej inwestycji...


\(^{11}\) Co więcej, nadal w wielu przypadkach motywowanie nie wynika z przesłanek merytorycznych, ale jest oparte na niejasnych kryteriach pozamerytorycznych, co powoduje, że w praktyce działa wręcz demotywujące na pracowników niewidzących przejrzystych zasad stosowania wobec nich bodźców motywujących. Por. Strategie i zarządzanie..., op. cit.

Motywowanie polskich pracowników a założenia marketingu personalnego

(rys. 1), niestety, nadal przedsiębiorstwa dostrzegają w motywowaniu pracowników przede wszystkim ponoszone na przygotowanie i wdrożenie tych działań koszty.

1 – Spadek zysków
2 – Inwestowanie w pracowników
3 – Intensyfikowanie motywowania pracowników przyczyniające się do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa
4 – Doskonalenie obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych
5 – Wzrost sprzedaży dotychczasowych i rozwoj nowych produktów
6 – Wzrost zysków umożliwiający dalsze inwestowanie w pracowników

Rys. 1. Miejsce motywowania w spirali wirtualnej


Podejście takie oddala je od reorientacji działań personalnych na uznawaną za perspektywiczną orientację marketingową. Można więc stwierdzić, że postawiona we wstępie hipoteza jest prawdziwa.
POLISH EMPLOYEES’ MOTIVATION AND PERSONNEL MARKETING

Summary

In the article the problem of employees’ motivation in the context of personnel marketing was presented. The special attention was paid to motivation activities implemented in 2007-2009 years, taking into consideration the size of enterprises. It allowed to prepare the hierarchy structure of motivation activities which showed the lack marketing attitude to motivation without regard to factor of time and enterprise size. The enterprises in Poland didn’t think about challenges standing in front of them in the scope of motivation related to employees.
Wiesław Gonciarski

KAPITAŁ LUDZKI W KONCEPCJI
ZARZĄDZANIA 2.0

Wprowadzenie

Zarządzanie na początku drugiej dekady XXI wieku wchodzi w nowy etap swojego rozwoju. Zjawisko to jest uświadomiane i aprobowane przez coraz liczniejszą zbiorowość specjalistów. Próbą teoretycznego zaprezentowania kształtującego się nowego modelu jest koncepcja Zarządzania 2.0.

Koncepcja ta ze względu na skojarzenie z technologią cyfrową często traktowana jest jako ahumanistyczna. Tymczasem analiza zarówno teoretyków, jak i nowocześnie działających organizacji prowadzi do odmiennej analizy. Z tego też powodu podstawowym celem tego artykułu jest przedstawienie znaczenia kapitału ludzkiego w koncepcji Zarządzania 2.0. Podjęto w nim próbę zweryfikowania hipotezy, iż kapitał ludzki w tej koncepcji odgrywa niezwykle istotną rolę.

Istota Zarządzania 2.0

Dyskusja dotycząca przekształceń zarządzania prowadzona jest już od wieku lat, ale najczęściej dotyczy tylko jego wybranych aspektów. Stosunkowo rzadko podejmowane są natomiast próby konstruowania całościowej koncepcji zarządzania, która byłaby odpowiedzią na uwarunkowania XXI wieku. Próbę zmierzenia się z tym wyzwaniem podjął Gary Hamel, który nowatorskie ujęcie

---

Wiesław Gonciarski

problematyki określił mianem Zarządzania 2.0. Wykorzystanie tej numeracji ma w zarządzaniu jedynie wymiar metaforyczny. Trudno jednak nie zauważyć, że jest to zabieg narzucający dość jednoznaczne skojarzenia z technologią cyfrową i rewolucją informatyczną. Tymczasem gdy dokładniej przyjrzymy się koncepcjom, które kryją się pod numerem „2.0”, okazuje się, że chodzi o coś więcej niż tylko technologię. Potwierdza to chociażby Ph. Kotler w nowej koncepcji Marketingu 3.0 oraz F. Laurent, który stwierdza, że Marketing 2.0 nie jest – i nigdy nie będzie – tylko marketingiem wykorzystującym Web 2.0, bo jest on nową jego wersją, po ewocwięcizu błędów i arogancji.

Podobne podejście spotkamy w koncepcjach Przedsiębiorstwa 2.0 czy Organizacji 2.0, w których technologia cyfrowa traktowana jest tylko jako punkt wyjścia do rozważań o nowych rozwiązańach dotyczących: klientów, pracowników, struktur organizacyjnych, przywództwa, motywowania, zaufania, współpracy, kultury i zarządzania. Potwierdza to także A. McAfee, stwierdzając, że: „Firma 2.0 w dużej mierze nie jest zjawiskiem technologicznym.”

Gary Hamel traktuje Zarządzanie 2.0 jako nową innowacyjną wersją, którą przeciwwstawia zarządzaniu tradycyjnemu (1.0), kojarzonemu przede wszystkim z erą przemysłową. W ten sposób Zarządzanie 2.0 jest próbą zerwania z tradycyjnym sposobem myślenia, opartym na wielu dotychczas obowiązujących dogmatach. Jak zauważa autor, obecnie reguły ery przemysłowej „są niewystarczające, a często wręcz szkodliwe”. Po prostu dotarliśmy do kresu możności dotychczasowego modelu zarządzania i niezbędne jest opracowanie rozwiązań, które będą adekwatne do wyzwań ery Internetu, a które niesie odpowiedź nazywane „zarządzaniem drugiej generacji”. Tak więc nie chodzi tu tylko o konsekwencje wykorzystania technologii cyfrowej, lecz o rewolucyjne prze-

---

11 G. Hamel: Kosmiczne wyzwania..., op. cit., s. 78.
Kapitał ludzki w koncepcji Zarządzania 2.0

kształcenie całego systemu zarządzania, który skonstruowany zostanie na nowych paradigmach.

Na model Zarządzania 2.0 składają się innowacyjne koncepcje i metody zarządzania zrywające z wieloma założeniami ery przemysłowej. Dziedzinowo rzecz ujmując, tworzą ten model w szczególności 13: globalizacja 3.0, technologia cyfrowa w wersji Web 2.0, zarządzanie wiedzą 2.0, marketing 3.0, pokolenie Y, HRM 2.0 i organizacja 2.0. Wynika z tego, że koncepcja ta ma ambitacje integrowania różnych innowacyjnych rozwiązań stosowanych i propagowanych w nowoczesnym zarządzaniu.

Technologia cyfrowa a kapitał ludzki

Założenia koncepcji Zarządzania 2.0 nie pozwalają jednak twierdzić, że nie ma ona nic wspólnego z technologią cyfrową. Sam bowiem G. Hamel zauważa, „że istota przyszłości zarządzania tkwi w rewolucji społecznej, która rozwija się w Internecie”14. Tak więc na początku rozważać należy, jak zarządzanie oparte na technologii cyfrowej wpływa na kapitał ludzki.

Podkreślić należy, że pomimo iż termin „kapitał ludzki” ma dość bogatą historię, to dopiero obecnie pojawia się szansa, by nadać mu stosowną wartość. Z tego też powodu odróżnia się zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) od zarządzania kapitałem ludzkim (ZKL)15. W ZKL szczególnie ważne jest koncentrowanie się na wartości, która jest generowana poprzez odpowiednie inwestowanie w ludzi, co w konsekwencji prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jak zauważają A. Baron i M. Armstrong: „Drogą do zdobycia tej przewagi jest angażowanie i zatrzymywanie pracowników, zarządzanie talentami oraz wdrażanie programów uczenia się i rozwoju”16.

Wszechobecność technologii teleinformatycznej skłania niekiedy do twierdzeń o odhumanizowaniu dzisiejszych organizacji, a w konsekwencji deprecjowaniu kapitału ludzkiego. Tymczasem technologia ta stwarza szczególnie dogodne warunki dla rozwoju i możliwie pełnego wykorzystania potencjału ludzkiego. M. Castells twierdzi, że: „Komputery, systemy komunikacyjne i ge-

---

netyczne dekodowanie oraz programowanie stają się (...) wzmocnieniami i ekstensjami ludzkiego umysłu”17. Technologia cyfrowa pozwala zerwać z modelem, w którym wyjątkowość firmy opierała się na ludzkich cechach niższego rzędu, takich jak posłuszeństwo i pracowitość. Nowoczesne zarządzanie stwarza okażę, by pracownicy wykazywali się na co dzień maksimum inicjatywy, wyobraźni i zapału18. Odciążeni od pracy fizycznej i dysponujący przetworzonymi przez komputery danymi mogą koncentrować swoją uwagę na istotnych kwestiach. Nie oznacza to, że dzieje się to automatycznie, gdyż niezbędne jest do tego stworzenie ekscytujących miejsc pracy19, które są czymś więcej niż tylko biurkami zastawionymi nawet sprzętem elektronicznym.


Nowe podejście do kapitału ludzkiego w Zarządzaniu 2.0

Zarządzanie 2.0 pomimo skojarzeń z technologią cyfrową jest modelem, który nie tylko zauważa kapitał ludzki, ale wręcz jest ukierunkowany na ludzi. Jednoznacznie podkreśla to G. Hamel, który twierdzi, że obecnie „powinniśmy wyobrazić sobie zarządzanie, które służy bardziej ogólnemu celowi: zwiększeniu satysfakcji człowieka”22. W innym opracowaniu autor ten dodaje, że: „Ce-

17 M. Castells: Społeczeństwo sieci. PWN, Warszawa 2007, s. 46.
Potwierdzenie znaczenia kapitału ludzkiego znajduje się w zestawieniu wielkich wyzwań stojących przed dziedziną zarządzania, opracowanych przez reprezentatywny zespół naukowców i praktyków. Praktycznie wszystko – w całości lub przynajmniej kontekstowo – dotyczy kapitału ludzkiego. Dla przykładu wymieniam siedem, które nie tylko treścią, ale także swoim tytułem jednoznacznie to potwierdzają:

1. Sprawić, aby praca menedżerów służyła wyższym celom.
2. W pełni wbudować w systemy zarządzania idee wspólnoty i obywatelstwa.
3. Uspokoić obawy i wzmocnić zaufanie.
4. Zredefiniować rolę przywódcy.
5. Rozszerzyć zakres autonomii pracowników.
6. Umożliwić tworzenie wspólnoty pasji.
7. Umożliwić tworzenie wspólnoty pasji.

Nie we wszystkich firmach i branżach kapitał ludzki ma jednak szczególnie istotne znaczenie. Analiza rzeczywistości prowadzi do wniosku, że organizacje koncentrujące swoją działalność na ludziach funkcjonują przede wszystkim w sektorze usług, a w szczególności są to firmy opierające swoją działalność na wiedzy.

Znaczenie kapitału ludzkiego w Zarządzaniu 2.0 wynika z tego, że wymogi współczesności stawiają przed organizacjami nowe oczekiwania. W erze chaosu i turbulencji, jak obecną erę określają Ph. Kotler i J.A. Caslione, zarządzanie nie może być prowadzone w dotychczasowy sposób. Dotyczy to także kierowania ludźmi, które powinno być oparte na szczerości, otwartości, kreatywnych metodach wynagradzania i wspólnym podejmowaniu trudnych decyzji. W tej sytuacji do rangi zasadniczej urasta problem odpowiedniego zarządzania kapitałem ludzkim. Punktem wyjścia w tym zakresie jest pozyskiwanie i analizowanie danych o pracownikach, a uzyskaną w ten sposób wiedzę należy traktować jako atut zwiększający przewagę konkurencyjną. Nie chodzi tu jednak tylko...
o pomiary efektywności, a przede wszystkim o wnioski, jakie z tego wynikają dla rozwoju kapitału ludzkiego.

Istotnym działaniem w tym zakresie jest rekrutacja wyłaniająca jednostki o pożądanych cechach i kompetencjach. Jednocześnie należy zauważyć, że kapitał ludzki organizacji tworzą nie tylko pracujący na etatach, ale wszyscy współpracownicy, których można obecnie pozyskiwać w różnorodny sposób. Ważne jest przy tym, by menedżerowie wspierali różnice między pracownikami oraz otaczać się takimi, którzy chociaż nie są do nich podobni, to mogą być również jak oni zaangażowani w działalność firmy.

Ważną kwestią jest także to, że nowocześnie działające organizacje mogą kształtować swój kapitał ludzki, wykorzystując możliwości globalnego rynku. Wymaga to jednak umiejętności zarządzania różnorodnością kulturową oraz sprawności w posługiwaniu się najnowszymi rozwiązaniami technologii cyfrowej. W oczywisty sposób zwiększa to potencjalną kreatywność organizacji, ale jednocześnie stawia przed menedżerami nowe oczekiwania.

W literaturze dotyczącej zarządzania w XXI wieku podkreślano znaczenie tworzenia warunków dla innowacyjności i zaangażowania pracowników w rozwijanie problemów organizacyjnych. To zaś prowadzi nas do idei inteligentnej organizacji, która w pewnym uproszczeniu opiera się na trzech podstawowych filarach: inteligencji zbiorowej, zarządzaniu wiedzą oraz technologiach informatycznych. Jednak zauważyć należy, że przedsiębiorstwo może być inteligentne tylko dzięki kapitałowi ludzkiemu, jakim dysponuje.

Zarządzanie 2.0 wymaga pozyskiwania i zatrzymywania w firmie pracowników o wysokim potencjale, którzy będą w stanie poradzić sobie z wyzwaniami współczesności. Takich pracowników wyróżniają m.in. umiejętność szybkiego uczenia się, zdolność podejmowania coraz bardziej złożonych zadań, przysparzanie firmie korzyści oraz wzbudzanie zaufania i szacunku otoczenia. Jak wykażuje jednak jedno z badań empirycznych, prawdziwymi gwiazdami w tym zakresie mogą zostać osoby, które wyróżniają się: (1) dążeniem do doskonało-
ści, (2) umiejętnością katalitycznego uczenia się, (3) duchem przedsiębiorczości oraz (4) posiadaniem dynamicznych czujników otoczenia.


Istotnym problemem z zakresu ZKL jest obecnie wykorzystywanie pracy zespołowej, ale standardowe rozwiązania także tutaj bywają mało skuteczne, a liderzy wirtuozerskich zespołów muszą stosować inne taktyki i narzędzia zarządzania niż liderzy zespołów tradycyjnych40. Oddzielną kwestią jest organizowanie i kierowanie zespołami wirtualnymi, w których budowanie poczucia więzi i współdziałania odbywa się nie w bezpośrednich relacjach, lecz za pośrednictwem sieci41. Należy też zmienić zespoły, wykorzystując np. koncepcję tzw. zespołów X, których podstawową cechą jest zorientowanie na zewntrz organizacji42. Z tym wszystkim wiąże się także koncepcja rozproszonego przywództwa.

---

Specyfiką obecnego etapu rozwoju społecznego jest zjawisko wchodzące w etap aktywności zawodowej pokolenia określonego mianem „Generacji Y”\textsuperscript{43}. Jest to pokolenie młodych ludzi, którzy urodzili się w czasach, gdy komputery i generalnie technologia cyfrowa stały się dobrami powszechnego użytku. Kierując pracownikami tego pokolenia, należy jednak pamiętać, że są to ludzie dysponujący odmiennymi od pokoleń starszych cechami i oczekiwaniem\textsuperscript{44}, co wymaga przewartościowań działalności kierowniczej.

**Podsumowanie**

Zaprezentowanie nawet tylko podstawowych problemów dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim w koncepcji Zarządzania 2.0 przekracza ramy objętościowe tego artykułu. Wydaje się jednak, że wskazane w nim argumenty wystarczająco udowadniają tezę, że kapitał ludzki odgrywa w tej koncepcji bardzo ważną, a może nawet kluczową rolę. Jednocześnie nowe wyzwania i związane z nimi problemy praktyczne, że współczesność wymaga całkowicie nowego podejścia do tej problematyki. Z tego też powodu poszukując nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, wiele uwagi należy poświęcać nowym paradigmatom zarządzania kapitałem ludzkim.

**HUMAN CAPITAL IN CONCEPTION MANAGEMENT 2.0**

*Summary*

At the beginning of second decade of XXI century, the management enters the new stage of its development. The conception Management 2.0, which is often treated as antihumanistic with regard to association with digital technology, is a theoretical test of presenting a new model which is coming into being. In the meantime the analysis of theory and practice of modern management leads us to different conclusions. That is why the main aim of this article is to present the meaning of human capital in the conception “Management 2.0”. There was made an attempt to verify hypothesis, that the human capital matter very much in this conception. The meaning of human capital in “Management 2.0” results from this that the requirements of a present day present to organizations the new, inexperienced before expectations. To cope with them, it is crucial to put into practice the new attitude to manage the human capital. It means that there are: the ability of taking advantage of the potential of global labour market, creation effective, organizational arrangements but first of all development and making every employee appropriately motivated.

\textsuperscript{43} D. Tapscott: Cyfrowa dorosłość. WAiP, Warszawa 2010, s. 38.

\textsuperscript{44} J.C. Meister, K. Willyerd: Jak być mentorem dla pokolenia Milenium. „Harvard Business Review Polska” 2010, nr 10, s. 69-70.
KAPITAŁ LUDZKI JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Wprowadzenie

Kapitał ludzki ze względu na swoją heterogeniczność i kompleksowość stanowi kategorię ekonomiczną niepodającyą się jednoznacznej operacjonalizacji oraz wycenie. W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do definiowania oraz pomiaru kapitału ludzkiego różniących się w zależności od celu i zakresu analiz. Z punktu widzenia organizacji interesującą koncepcją pozwalającą na definiowanie i wartościowanie kapitału ludzkiego jest teoria przedsiębiorstwa oparta na kapitale intelektualnym. Zgodnie z tą koncepcją, czynnikami decydującymi o sukcesie przedsiębiorstwa w konkurencyjnym otoczeniu są zasoby niematerialne, a zwłaszcza kapitał ludzki, który utożsamiany jest z zasobami wiedzy, zdolności, umiejętności, postaw, motywacji oraz zdrowia, będących źródłem przyszłych dochodów czy satysfakcji.

Celem opracowania jest teoretyczna analiza relacji pomiędzy kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa oraz empiryczna weryfikacja hipotezy badawczej zakładającej pozytywny wpływ kapitału ludzkiego na wyniki działalności przedsiębiorstw. W badaniu wykorzystano modele regresji liniowej oraz metodę współczynnika intelektualnej wartości dodanej – VAIC.

Kapitał ludzki i metody jego pomiaru

W teorii ekonomii pojęcie oraz pomiar kapitału ludzkiego najczęściej formułowano i rozwijano w oparciu o modele rynku pracy, w których mechanizm konkurencji placowej decydował o dostosowaniu popytu i podaży. Podstawowe różnice w pojmowaniu ekonomicznych aspektów człowieka w myśli ekonomicznej dotyczyły podmiotu i przedmiotu analiz. Zgodnie z poglądami A. Smi-
Tomasz Kijek

Tomasz Kijek

tha, J.B. Saya oraz F. Lista, kapitał ludzki utożsamiany jest z umiejętności, wiedzą, zdrowiem oraz nabytymi zdolnościami człowieka. Z kolei według W. Petty’ego, L. Walrasa, A. Marshalla oraz J.H. von Thunena to człowiek stawia formę kapitału, którego wartość można oszacować. Pomimo powszechnej zgody ekonomistów klasycznych i neoklasycznych co do konieczności inwestycji w kapitał ludzki, podstawy współczesnej teorii kapitału ludzkiego zostały sformułowane w latach 60. XX wieku przez T.W. Schultz oraz G.S. Beckera.

G.S. Becker, pomimo iż nie zdefiniował pojęcia kapitału ludzkiego, twierdził, że w wyniku wydatków na edukację, szkolenia, ochronę zdrowia itd. powstaje kapitał ludzki, który różni się od kapitału fizycznego czy finansowego tym, że niemożliwe jest oddzielenie człowieka od jego wiedzy, zdolności, zdrowia lub wartości w taki sam sposób, jak można dokonać przemieszczenia aktywów fizycznych i finansowych. Inwestycje w kapitał ludzki w postaci formalnej edukacji przyczyniają się do powstawania tzw. przysposobienia ogólnego, z kolei wydatki przedsiębiorstw na szkolenia specjalistyczne mają charakter „przysposobienia szczególnego”.

Zgodnie z poglądami T.W. Schultza, analiza kapitału ludzkiego może mieć charakter ilościowy oraz jakościowy. W pierwszym przypadku eivaluacja kapitału ludzkiego sprowadza się do oceny potencjału demograficznego społeczeństwa. W drugim przypadku o kapitale ludzkim decydują immanentne cechy jednostki, które zdeteminowane są genetycznie, oraz zdolności nabyte i podlegające rozwojowi w wyniku odpowiednich inwestycji. Należy zauważyć, że jakościowe podejście do kapitału ludzkiego w sposób automatycznyimplikuje uznanie jego heterogeniczności.

Koncepcja kapitału ludzkiego zaproponowana przez T.W. Schultza stanowiła przesłankę do włączenia tej kategorii do modeli wzrostu gospodarczego. W endogenicznych modelach wzrostu opracowanych w latach 80. i 90. XX wieku kapitał ludzki wprowadzany jest do równań wzrostu m.in. jako: składowa efektywna siły roboczej, dodatkowy czynnik produkcji, determinant postępu technicznego ucieleszonego w kapitale rzeczowym, czynnik stymulujący skłonność do innowacji i determinujący efektywność nakładów na B i R.

Kapitał ludzki w modelach wzrostu gospodarczego aproksymowany jest za pomocą zestawu indykatorów, które mogą być traktowane niezależnie lub jako

---

Kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

miara syntetyczna. Wykorzystywane w badaniach empirycznych miary kapitału ludzkiego odnoszą się najczęściej do jego podstawowych składowych, tj. kształcenia, stanu zdrowia oraz doświadczenia zawodowego\(^7\), i obejmują: współczynniki piśmiennictwa, wskaźniki solaryzacji, długości lat pobierania nauki, strukturę wieku siły roboczej, oczekiwana długość życia itd.

W ujęciu mikroekonomicznym pojęcie kapitału ludzkiego często używane jest zamiennie z terminem „kapitał intelektualny”, który według W. Hudsona jest kombinacją następujących elementów: genetycznego dziedzictwa, edukacji, doświadczenia, postaw w stosunku do życia i biznesu\(^8\). Zawężanie pojęcia kapitału intelektualnego do kapitału ludzkiego wydaje się nieuzasadnione w kontekście powszechnie przyjętej trzystopniowej klasyfikacji kapitału intelektualnego obejmującego: kapitał ludzki, kapitał kliencki (relacyjny) oraz kapitał strukturalny\(^9\). Warto jednakże zaznaczyć, że to właśnie kapitał ludzki, a więc: wiedza, umiejętności i postawy pracowników decydują o efektywności tworzenia i wykorzystania pozostałych aktywów niematerialnych. Specyficzną cechą kapitału ludzkiego, która odróżnia go od kapitału strukturalnego i relacyjnego, jest fakt jego ucieleśnienia we właściwym, co skutkuje niepodzielnością i ograniczoną mobilnością tego zasobu. Ponadto kapitał ludzki jest najtrudniejszy do kontrolowania i zarządzania ze względu na swoją kompleksowość.

Pomiar kapitału ludzkiego traktowanego jako komponent kapitału intelektualnego może być dokonywany za pomocą metod bezpośrednich – DIC, metod kart wyników – SC oraz metod związanych ze stopą zwrotu z aktywów – ROA\(^10\). Dwie pierwsze z wymienionych grup metod są do siebie zbliżone, przy czym różnica polega na stosowaniu w ramach metod bezpośrednich mierników pieniężnych do szacowania wartości elementów kapitału intelektualnego, zaś w przypadku metod kart wyników wykorzystywane są miary o charakterze niemonetarnym (np. punktowym). Badania przeprowadzone przez L. Lima oraz P. Dallimore’a, dotyczące wykorzystywania przez kadrę kierowniczą australijskich firm usługowych wskaźników ilościowo-finansowych do pomiaru kapitału intelektualnego, wskazują, że w obszarze kapitału ludzkiego najczęściej stosowane były następujące miary: indeks satysfakcji pracowników, rotacja personelu, liczba i struktura pracowników według formy zatrudnienia i czasu pracy, poziom wykorzystania potencjału pracowników, udział wynagrodzeń w kosz-

\(^7\) Ibid., s. 124.  
\(^8\) W. Hudson: Intellectual Capital: How To Build It, Enhance It, Use It. John Wiley & Sons, New York 1993, s. 16.  
tach całkowitych, profil kompetencyjny pracowników, rotacja ekspertów i specjalistów, wartość dodana na jednego pracownika, poziom wykształcenia\textsuperscript{11}.

Wśród metod związanych ze stopą zwrotu z aktywów tylko metoda współczynnika intelektualnej wartości dodanej – VAIC pozwala na oszacowanie wkładu kapitału ludzkiego w tworzeniu wartości dodanej, traktowanej jako różnica pomiędzy przychodami przedsiębiorstwa a nakładami z wyjątkiem tych ponoszonych na pracowników\textsuperscript{12}. Wartość kapitału ludzkiego w metodzie VAIC odpowiada ogółowi wydatków związanych z płacami, dokształcaniem i szkoleniami pracowników. Takie wartościowanie kapitału ludzkiego znajduje umocowanie w zasadzie różnicowania wynagrodzeń w zależności od stopnia trudności, efektów i potencjału pracy.

**Kapitał ludzki a przewaga konkurencyjna**

Przewaga konkurencyjna może być postrzegana jako asymetria lub zróżnicowanie w zakresie jakiegokolwiek porównywalnego wymiaru działalności podmiotów rynkowych, które umożliwia jednej firme osiągać lepsze wyniki niż konkurenci\textsuperscript{13}.

Użyteczną koncepcją pozwalającą na eksplorację zależności pomiędzy kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa jest teoria zasobowa, która znajduje metodyczne umocowanie w koncepcji rozwoju organizacji propagowanej przez E. Penrose\textsuperscript{14}. W myśl teorii zasobowej przedsiębiorstwo postrzeganne jest jako agregat zakumulowanej wiedzy i zdolności wprawionych w praktyki i procesy zachodzące w organizacji, zaś o heterogeniczności wyników działalności przedsiębiorstw decydują strategiczne decyzje w zakresie akumulacji i nabycia zasobów, które pozwalają na osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej. Według J. Barneya warunkiem koniecznym do tego, aby dane zasoby mogły być uznane za źródło przewagi konkurencyjnej, jest posiadanie przez nie czterech atrybutów:

- muszą być one wartościowe w tym sensie, że rozwijają szanse i neutralizują zagrożenia powstałe w otoczeniu,
- zasoby i umiejętności powinny charakteryzować się rzadkością występowańía u obecnych i potencjalnych konkurentów,

\textsuperscript{13} H. Ma: Of Competitive Advantage: Kinetic and Positional. „Business Horizons” 2000, Vol. 43, No. 1, s. 53.
Kapitał ludzki jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

– ich immanentną cechą powinna być niemożliwość imitacji, jak również brak strategicznych substytutów. Reasumując, im większa trudność zakupu, sprzedaży, imitacji lub substytucji zasobów oraz umiejętności, tym bardziej stają się one wartościowe dla przedsiębiorstwa. Teoretyczna analiza kapitału ludzkiego, postrzeganego jako zasób organizacji, w odniesieniu do możliwości spełnienia przedstawionych kryteriów osiągania przewagi konkurencyjnej została zawarta w tabeli 1.

Tabela 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Strategiczne cechy zasobów</th>
<th>Atrybuty kapitału ludzkiego</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Źródło wartości</td>
<td>W warunkach heterogenicznego popytu i podaży siły roboczej występuje znaczne zróżnicowanie zdolności poszczególnych pracowników w tworzeniu wartości dla przedsiębiorstwa.</td>
</tr>
<tr>
<td>Rzadkość (unikalność)</td>
<td>Przyjmując założenie, że umiejętności, zdolności i kompetencje pracowników podlegają rozkładowi normalnemu, wysoko wykwalifikowani pracownicy stanowią małą liczbę grupę w całej populacji siły roboczej.</td>
</tr>
<tr>
<td>Brak możliwości imitacji</td>
<td>Wysokiej jakości zasoby ludzkie są słabo imitowalne przy spełnieniu trzech założeń, tj.: 1. Jednoznaczne uwarunkowania historyczne – kapitał ludzki kształtowany jest w czasie zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa i podlega wpływom wartości oraz kultury organizacyjnej. 2. Przyczynowa dwuznaczność – przedsiębiorstwo jest w stanie określić relacje pomiędzy kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną, zaś konkurenci nie posiadają wiedzy pozwalającej na identyfikację i ocenę tych zależności. 3. Złożoność społeczna – kapitał ludzki opiera się na sieci powiązań, zależności społecznych praktycznie niemożliwych do replikacji.</td>
</tr>
<tr>
<td>Brak substytutów</td>
<td>W kontekście indywidualizmu genetycznego nie można mówić o dwóch takich samych pracownikach, tak więc zasoby ludzkie można uznać za wysoce zróżnicowane.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Liczne badania empiryczne dotyczące określenia związków pomiędzy kapitałem ludzkim a wynikami działalności przedsiębiorstw potwierdzają hipotezę, iż inwestycje firm w zasoby ludzkie w postaci edukacji i szkoleń przyczyniają


są do osiągania korzystnej pozycji konkurencyjnej w wymiarze ekonomicznym, technologicznym i rynkowym. Z. Griliches i H. Regev wykazali, iż uwzględnienie indeksu jakości zasobów ludzkich, opartego na strukturze zatrudnienia w organizacji, w stopniu istotnym wyjaśnia zróżnicowanie poziomu produktywności pomiędzy firmami. Ponadto wyniki badań S. Majmudara potwierdzają, że jakość kapitału ludzkiego ma istotny wpływ na zdolność przedsiębiorstw do uzyskiwania rosnących korzyści skali i umożliwia zwiększanie zakresu działalności.

Metodyka i wyniki badań

Celem badań jest określenie związku pomiędzy kapitałem ludzkim a przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw. W oparciu o sformułowany cel badań przyjęto następującą hipotezę badawczą: kapitał ludzki wywiera pozytywny wpływ na przewagę konkurencyjną wymiarowaną poprzez finansowe i rynkowe wyniki działalności przedsiębiorstwa.

Zakres podmiotowy badań obejmuje przedsiębiorstwa wchodzące w skład indeksu WIG Spożywczy, notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wybór zakresu podmiotowego badań wynikał z dwóch przesłanek. Po pierwsze, wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej w Warszawie wskazują, że aktywa niematerialne mają decydujące znaczenie w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Po drugie, największą aktywność inwestycyjną w zakresie zwiększania kapitału intelektualnego wśród producentów żywności wykazują podmioty duże o szerokiej skali działalności.

Zakres czasowy badań odnosi się do roku 2010.

W celu weryfikacji hipotezy badawczej wykorzystano modele regresji liniowej. W modelach uwzględniono, iż poza kapitałem ludzkim – HC na przewagę konkurencyjną wymiarowaną poprzez wyniki działalności – P, tj. rentow-

---

20 Biorąc pod uwagę dostępności i porównywalności danych, do badań zakwalifikowano 17 spółek, które posiadały siedziby na terytorium RP.

Tabela 2

**Algorytm metody VAIC**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Etap</th>
<th>Rodzaj informacji</th>
<th>Opis</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>VA = OUT – IN</td>
<td>wartość dodana</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>OUT – przychody ze sprzedaży</td>
<td>przychody netto ze sprzedaży</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>IN – koszty oprócz kosztów wynagrodzeń i świadczeń na rzecz pracowników</td>
<td>wartość kosztów operacyjnych bez wynagrodzeń i ubezpieczeń</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>CE – kapitał fizyczny</td>
<td>wartość księgowa kapitałów własnych</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CEE = VA/CE</td>
<td>efektywność wykorzystania zaangażowanego kapitału własnego</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>HC – kapitał ludzki</td>
<td>wartość wynagrodzeń wraz z ubezpieczeniami społecznymi i innymi świadczeniami</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>HCE = VA/HC</td>
<td>efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>SC = VA – HC</td>
<td>kapitał strukturalny</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>SCE = SC/VA</td>
<td>efektywność wykorzystania kapitału strukturalnego</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>VAIC = CEE + HCE + SCE</td>
<td>współczynnik intelektualnej wartości dodanej</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Uwzględniając wszystkie zmienne egzogeniczne i endogeniczne, przyjęto następujące postacie analityczne modeli regresji liniowej:

1) \( RSO = \beta_0 + \beta_1 \text{CEE} + \beta_2 \text{HCE} + \beta_3 \text{CEE} + \epsilon \)

2) \( MBV = \beta_0 + \beta_1 \text{CEE} + \beta_2 \text{HCE} + \beta_3 \text{CEE} + \epsilon \).

Wyniki estymacji i weryfikacji parametrów powyższych równań wraz z błędami oszacowania przedstawia tabela 3.

Tabela 3

**Wyniki estymacji i weryfikacji parametrów modeli regresji liniowej**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Zmienna niezależna:</th>
<th>ROS</th>
<th></th>
<th></th>
<th>MBV</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>( \beta )</td>
<td>błąd standardowy</td>
<td>wartość p</td>
<td>( \beta )</td>
<td>błąd standardowy</td>
</tr>
<tr>
<td>Stała</td>
<td>-0,104</td>
<td>0,024</td>
<td>0,001</td>
<td>-1,299</td>
<td>0,586</td>
</tr>
<tr>
<td>CEE</td>
<td>-0,055</td>
<td>0,028</td>
<td>0,076</td>
<td>2,054</td>
<td>0,698</td>
</tr>
<tr>
<td>HCE</td>
<td>0,092</td>
<td>0,014</td>
<td>0</td>
<td>0,772</td>
<td>0,343</td>
</tr>
<tr>
<td>SCE</td>
<td>0,001</td>
<td>0,004</td>
<td>0,862</td>
<td>0,553</td>
<td>0,097</td>
</tr>
<tr>
<td>( R^2 )</td>
<td>0,852</td>
<td>0,737</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych i notowań badanych podmiotów.
Otrzymane wyniki estymacji i weryfikacji parametrów modeli regresji wskazują, że efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego ma istotny i pozytywny wpływ na rentowność sprzedaży oraz wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej w badanej próbie przedsiębiorstw, przy czym wpływ ten jest silniejszy przy uwzględnieniu jako efektów działalności miary rynku kapitałowego. Uzyskane wyniki są zgodne z oczekiwaniami formulowanymi w oparciu o teorię kapitału ludzkiego oraz wynikami badań empirycznych przeprowadzonych przez innych autorów. W przypadku pozostałych zmiennych objaśniających kierunek, siła i istotność oddziaływania zależały od przyjętej zmiennej objaśnianej.

Podsumowanie

Przedstawione w opracowaniu rozważania teoretyczne i wyniki badań empirycznych pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:
2. Zgodnie z podejściem zasobowym kapitał ludzki posiada wszystkie atrybuty strategiczne pozwalające uznać go za źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, postrzeganą jako asymetria lub zróżnicowanie w zakresie jakiegokolwiek porównoważnego wymiaru działalności podmiotów rynkowych.
3. Rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, że kapitał ludzki ma istotny i pozytywny wpływ na wyniki działalności przedsiębiorstw.

HUMAN CAPITAL AS A SOURCE OF FIRM’S COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

The article aims to determine the relationship between human capital and firm’s competitive advantage. The starting point of the paper theoretical considerations is a description of the concept and measurement methods of human capital treated as a part of intellectual capital of a company. Next part of the article presents the concept of competitive advantage, focusing on resource-based theory, in which a company is perceived as a unit of accumulated knowledge and capabilities implemented in practices and processes in the organization. Based on the criteria of the strategic importance of resources, i.e. value, uniqueness, imitability, substitution, an assessment of human capital as a source of competitive advantage was made.

The last part of the paper contains the results of empirical research conducted on a sample of enterprises listed on the stock exchange within WIG – Food index. The linear regression models with finance and market performance as the endogenous variables and efficiency indicators of human capital, structural capital and physical capital as the exogenous variables were used in the research. The study findings allowed the author to confirm a research hypothesis that assumed the positive impact of human capital on firm’s competitive advantage.
ROLA I ZNACZENIE WYKSZTAŁCENIA
W PROCESACH INNOWACYJNYCH

Wprowadzenie

W działalności innowacyjnej przedsiębiorstw kluczowe znaczenie ma kapitał ludzki. Szczególnie inwestycje przedsiębiorstw w prace badawczo-rozwojowe są ścisłe związane z poziomem wykształcenia i wiedzy pracowników. W literaturze przedmiotu wskazuje się także na występowanie ścisłej zależności pomiędzy wykształceniem kadry kierowniczej a świadomością innowacyjną. Wpływ wykształcenia na poziom innowacyjności firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) był przedmiotem badań Żołnierskiego i Zadury-Lichoty. Wyniki tych badań wskazują, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną, posiadające jednostki/pracowników do rozwijania innowacji czy korzystające z usług instytucji wspierających rozwój innowacyjności, relatywnie częściej zatrudniają pracowników z wyższym wykształceniem. Koszarek i in. twierdzą jednoznacznie, że poziom innowacyjności firm jest skorelowany z poziomem kwalifikacji pracowników (wykształceniem wyższym, udziałem w szkoleniach). Konkluzja ta została przez nich podana na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie 1035 przedsiębiorstw usługowych sektora MSP.

1 Wykształcenie będzie rozumiane jako poświadczona dokumentem wiedza zdobyta w oficjalnym systemie nauczania. Wykształcenie to zasób wiedzy, umiejętności i sprawności umożliwiający jednostce poznanie otaczającego świata i skuteczne w nim działanie, wykonywanie określonego zawodu; wynik kształcenia i samokształcenia.


Celem niniejszego opracowania jest próba pogłębiania analizy związków
pomiędzy wykształceniem pracowników małych i średnich przedsiębiorstw a
innowacyjnością przedsiębiorstw. Dla potrzeb operacjonalizacji celu badania wy-
kształcenie pracowników będzie charakteryzowane poziomem wykształcenia6
i profilem wykształcenia7. Dodatkowo zbadano relacje pomiędzy wykształce-
niem pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw w zależności od pozycji
pracowników w strukturze organizacji8.

Prezentowane wyniki stanowią fragment projektu badawczego realizowa-
nego w 2010 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości,
w którym autor uczestniczył9. W jego ramach przeprowadzono ogólnopolskie
badanie przy wykorzystaniu wywiadu bezpośredniego w oparciu o kwes
tionaariusz badawczy (PAPI) na próbach reprezentatywnych przedsiębiorstw sektora
MSP dobranych w sposób losowo-kwotowy, aby reprezentować badaną popula
cję firm. Niniejsze opracowanie odwołuje się do wyników badania przeprowa
dzonego wśród 600 menedżerów MSP.

**Poziom wykształcenia pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa**

W celu lepszego uchwycenia związku pomiędzy poziomem wykształcenia
pracowników a innowacyjnością przedsiębiorstw wyróżniono trzy grupy po-
ziomów wykształcenia pracowników szeregowych: pierwszą – z dominacją pra-
cowników z wykształceniem zawodowym i niższym (do tej grupy zaliczono 181
podmiotów, co stanowi ok. 30% próby badawczej), drugą – z dominacją pra-
cowników z wykształceniem średnim i wyższym (zaliczono do niej 352 podmio-
ty, co stanowi ok. 58% próby) oraz trzecią – zrównoważoną, w której liczba
pracowników zaliczanych do dwóch wyżej wymienionych kategorii okazała się
równa (do tej grupy zaliczono 67 podmiotów, tj. ok. 11% badanej próbby).

---

6 Uznając, że poziom wykształcenia jest skorelowany z poziomem kwalifikacji zawodo
wych, wyróżniono następujące poziomy wykształcenia: brak wykształcenia, wykształcenie pod
stawowe, gimnazjalne, zawodowe, średnie ogólnokształcące, średnie techniczne i/lub średnie
zawodowe, policjalne, wyższe (magisterskie lub/i licencjackie lub/i zawodowe lub/i podyplomo
we), tytuł doktora i wyższy.

7 Wśród profili wykształcenia wyróżniono: nauki techniczne (technika, elektronika, prze
mysł, budownictwo), nauki ścisłe (fizyka, matematyka, statystyka, informatyka), nauki przyrodnio
cze (np. biologia, chemia), nauki społeczne (np. psychologia, socjologia, nauki polityczne), nauki
ekonomiczne (np. ekonomia, zarządzanie i marketing, finanse i bankowość), nauki prawno
administracyjne i inne.

8 Z tego punktu widzenia wyróżniono kadrę menedżerską oraz pracowników szeregowych.

9 Pełne wyniki badań zostały zawarte w publikacji: B. Plawgo, J. Kornecki: Wykształcenie
pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw. PARP, Warszawa 2010.
Rola i znaczenie wykształcenia w procesach innowacyjnych

Analiza zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa znajdującą swój wyraz we wdrażanych przez nie innowacjach (w okresie ostatnich trzech lat) a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie wykazała istnienia istotnych statystycznie związków (rys. 1).

Rys. 1. Innowacyjność przedsiębiorstwa według dominującego poziomu wykształcenia pracowników szeregowych

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Firmy innowacyjne</th>
<th>Firmy nieinnowacyjne</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>zrównoważenie</td>
<td>38,8%</td>
<td>61,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>dominacja pracowników z wykształceniem średnim i wyższym</td>
<td>42,9%</td>
<td>57,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>dominacja pracowników z wykształceniem zawodowym i niższym</td>
<td>42,5%</td>
<td>57,5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

W przedstawionym powyżej ujęciu według dominującego poziomu wykształcenia, zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników szeregowych nie są wyraźne. Stają się one jednakże dostrzegalne w ujęciu systematycznym, gdzie wyróżnione są różne poziomy wykształcenia osiągnięte przez pracowników szeregowych (rys. 2). Przy takim sposobie prezentacji zależności wyraźnie widać, że przedsiębiorstwa o większym udziale pracowników szeregowych z wykształceniem wyższym, policealnym i gimnazjalnym są bardziej skłonne do wdrażania innowacji. Z kolei mniej skłonne do wdrażania innowacji są przedsiębiorstwa z mniejszym udziałem pracowników szeregowych z wykształceniem średnim technicznym i/lub średnim zawodowym, zawodowym oraz podstawowym i bez wykształcenia. Wyniki te mogą sugerować, że wykształcenie pracowników ma jednak wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa. Wpływa na nie także typ wykształcenia – pracownicy szeregowi z wykształceniem ogólnym (policealnym, gimnazjalnym i też średnim ogólnokształcącym) tworzą lepszą bazę dla wprowadzania innowacji aniżeli pracownicy z wykształceniem sprofilowanym (zawodowym).

10 Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.
Rys. 2. Innowacyjność przedsiębiorstwa według poziomu wykształcenia pracowników szeregowych*

* Istotność statystyczna p < 0,05.

źródło: Badania własne wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Zależność pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych rysuje się znacznie wyraźniej aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych. Dane przedstawione na rys. 3 wyraźnie wskazują, że przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem wykazują większą skłonność do wprowadzania innowacji (znajdującą swój wyraz we wdrożeniach występujących w ostatnich trzech latach) w porównaniu z przedsiębiorstwami, w których na stanowiskach kierowniczych nie ma osób o takim poziomie wykształcenia.
Rola i znaczenie wykształcenia w procesach innowacyjnych

Właściwa innowacyjność przedsiębiorstwa wedug poziomu wykształcenia kadry zarządzającej

Źródło: Badania własne wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Wyraźnie zarysowane są także różnice pomiędzy obiema grupami przedsiębiorstw, jeśli chodzi o plany wprowadzenia innowacji w perspektywie najbliższego roku. Taką deklarację złożyło 31,9% przedsiębiorstw zatrudniających na stanowiskach kierowniczych osoby z wykształceniem wyższym i jedynie 17,5% niezatrudniających kierowników o takim poziomie wykształcenia.

Zależności pomiędzy poziomem wykształcenia a rodzajem wprowadzanych innowacji są doskonale widoczne na podstawie analizy danych przedstawionych na rys. 4. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej skłonne do wdrażania niemal wszystkich rodzajów innowacji aniżeli przedsiębiorstwa niezatrudniające kierowników z wyższym wykształceniem.
Rys. 4. Rodzaje wprowadzonych innowacji a poziom wykształcenia kadry zarządzającej\(^1\)

* Tendencja statystyczna 0,05 < p < 0,10.

** Istotność statystyczna p < 0,05.

źródło: Badania własne wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Największe różnice pomiędzy obiema kategoriami przedsiębiorstw, w tym potwierdzone występowaniem istotności statystycznej\(^2\), zarysowują się w zakresie wprowadzania oryginalnych, nowatorskich wyrobów i/lub usług, modyfikowania wyrobów/usług produkowanych/oferowanych dotychczas (58,4%)

\(^1\) Uwaga: niskie liczebności.

\(^2\) Zastosowano dokładny test Fishera.
przedsiębiorstw zatrudniających kierowników z wyższym wykształceniem, które wdrożyły ten rodzaj innowacji, wobec 23,1% przedsiębiorstw niezatrudniających na stanowiskach kierowniczych osób z wyższym wykształceniem, inwestowania w maszyny i urządzenia (odpowiednio 66,5% i 49,2%) oraz występowania tendencji statystycznej w przypadku wejścia na nowe rynki (36,3% vs 23,4%). Chociaż wystąpiły znaczące różnice w przypadku takich rodzajów innowacji, jak wdrożenie nowych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych oraz wprowadzanie nowych rozwiązań technologicznych, know-how, to nie są one istotne statystycznie.

Przedsiębiorstwa posiadające kierownictwo legitymujące się wyższym wykształceniem są bardziej otwarte nie tylko na nowe rozwiązania technologiczne, ale także na nowe rozwiązania organizacyjne i współpracę z innymi podmiotami w zakresie rozwoju produktów i usług.

Oba typy przedsiębiorstw nie różniły się w sposób znaczący również pod względem skłonności do wdrażania innowacji marketingowych, w tym stosowania nowych form/kanalów dystrybucji wyrobów i/lub usług oraz stosowania nowych form promocji wyrobów i/lub usług.

**Profil wykształcenia pracowników a innowacyjność przedsiębiorstwa**

W badaniu starano się także uchwycić zależność pomiędzy profilem wykształcenia pracowników a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Analiza uzyskanych wyników przedstawiona na rys. 5 wskazuje, że istniejące zależności nie są zbyt silne. Profil wykształcenia pracowników szeregowych nie jest istotną determinantą podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej. Innymi słowy, wyższa innowacyjność przedsiębiorstw nie jest wcale związana z przywiązywaniem przez menedżerów większej wagi do określonego (np. technicznego) profilu wykształcenia pracowników.
Janusz Kornecki

Rys. 5. Opinia menedżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia pracowników szeregowych w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne

źródło: Badania własne wśród kadry zarządzającej [n = 600].

Tradycyjne kojarzenie innowacyjności z wyższym technicznym uzbrojeniem pracy, który wymaga odpowiednio wykształconych pod kątem technicznym pracowników szeregowych, nie znajduje potwierdzenia na obecnym etapie rozwoju gospodarki. Jeżeli już da się wskazać wyższą skłonność do podejmowania działalności innowacyjnej w zależności od pożądzonego profilu wykształcenia pracowników szeregowych, to można ją raczej wiązać z wykształceniem prawno-administracyjnym, ekonomicznym czy społecznym, a więc wykształceniem związanym z naukami społecznymi.

Większe różnice zaobserwowano, analizując zależność pomiędzy wykształceniem pracowników szczebla kierowniczego a innowacyjnością przedsiębiorstwa (rys. 6). Związek ten jest istotny statystycznie. W tym przypadku dość silnie zarysowała się korelacja pomiędzy opinią menedżerów o prawno-administracyjnym wykształceniu kadry zarządzającej jako kluczowym obecnie profilu a innowacyjnością przedsiębiorstw. Dość znaczące różnice można także zauważyć w odniesieniu do profilu społecznego wykształcenia (np. psychologia, socjologia,

---

13 Zastosowano test niezależności chi-kwadrat.
nauki polityczne). Podobnie więc jak w przypadku pracowników szeregowych, także w przypadku pracowników szczebla kierowniczego innowacyjność przedsiębiorstw najsilniej wiąże się z postrzeganiem wykształcenia bazującego na naukach społecznych (prawno-administracyjnych, społecznych i w mniejszym stopniu ekonomicznych) jako kluczowego obecnie profilu wykształcenia.

Rys. 6. Opinia menadżerów na temat obecnie kluczowego profilu wykształcenia kadry zarządzającej w podziale na firmy innowacyjne i nieinnowacyjne

* Istotność statystyczna p < 0,05.

Źródło: Badania własne wśród kadry zarządzającej [n = 600].

### Podsumowanie

Istotnym elementem badania była pogłębiona analiza zależności pomiędzy wykształceniem pracowników a poziomem innowacyjności przedsiębiorstw.

Wyniki badań wskazują, że poziom wykształcenia pracowników ma wpływ na innowacyjność przedsiębiorstwa (choć nie jest on silny), przy czym znacznie wyraźniej rysują się zależności pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a poziomem wykształcenia pracowników na stanowiskach kierowniczych aniżeli w relacji z wykształceniem pracowników szeregowych. Przedsiębiorstwa za-
trudniające na stanowiskach kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem wy-

kazują większą skłonność do wprowadzania innowacji w porównaniu z przedsię-

biorstwami, w których na stanowiskach kierowniczych nie ma osób o takim pozió-

mie wykształcenia, przy czym te ogólne tendencje są zasadniczo niezależne od płci.

Czytelna jest także zależność pomiędzy poziomem wykształcenia a rodzaj-

em wprowadzanych innowacji. Przedsiębiorstwa zatrudniające na stanowiskach

kierowniczych osoby z wyższym wykształceniem są zdecydowanie bardziej skonne do wdrażania niemal wszystkich rodzajów innowacji aniżeli przedsię-

biorstwa niezatrudniające kierowników z wyższym wykształceniem.

Na innowacyjność przedsiębiorstw ma pewien wpływ także profil wy-

kształcenia, aczkolwiek nie jest on istotną determinantą podejmowania przez

przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej. Pracownicy szeregowi z wykształce-

niem ogólnym tworzą lepszą bazę dla wprowadzania innowacji aniżeli pracownicy

z wykształceniem sformułowym (zawodowym). Nieco większe różnice w relacji

pomiędzy profilem wykształcenia a innowacyjnością przedsiębiorstwa dotyczą pra-
cowników szczebla kierowniczego. Zarówno w przypadku pracowników szerego-

wych, jak i pracowników szczebla kierowniczego, innowacyjność przedsiębiorstw

najsilniej wiąże się z postrzeganiem wykształcenia bazującego na naukach społecz-

nych (prawno-administracyjnych, społecznych i w mniejszym stopniu ekonomicz-
nych) jako kluczowego obecnie profilu wykształcenia.

THE ROLE AND IMPORTANCE OF EDUCATION
IN INNOVATION PROCESSES

Summary

This paper attempts to enrich our knowledge on the relationship between education
of employees and the companies’ innovativeness. Additional aspects of this relationship,
not analyzed in other studies, included the assessment of the relationship between the
companies’ innovativeness on the one hand and the level of education and the educatio-
nal profile of employees, as well as the category of employees (managerial staff, em-
ployees not in managerial positions) on the other hand. The analysis was carried out
based on the results of the survey using the PAPI method among 600 SME managers in
2010. The results confirm the existence of the above relationships, although in many
cases they are not strong.
Alicja Nahajowska

WALIDACJA KOMPETENCJI JAKO ELEMENT HOLISTYCZNEGO PODEJŚCIA DO PROGRAMU LONG LIFE LEARNING

Wprowadzenie


Celami programu Long Life Learning są:

− powiększenie osobistych doświadczeń nauczanych o wiedzę na temat innych krajów Europy,
− rozwijanie poczucia jedności z Europą,
− wspomaganie procesów przystosowania się do nowych warunków społecznych i ekonomicznych w perspektywie zjednoczonej Europy,

---

1 Witryna internetowa Erasmus Student Network: www.esn.pl
2 Witryna internetowa Lifelong Learning Programme: www.llp.org.pl
3 Witryna internetowa Dziennika Urzędowego Unii Europejskiej: eur-lex.europa.eu/
– szanowanie odmienności kulturowej, wyznaniowej, społecznej, narodowościowej itd.,
– promocja kreatywności, konkurencyjności, szans na zatrudnienie oraz rozwoju przedsiębiorczości,
– przyczynienie się do zwiększonego uczestnictwa w programie przez dzieci, młodzieży, nauczycieli i kadrę edukacyjną oraz osoby ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i grupy upośledzone ze względów socjno-ekonomicznych,
– promowanie nauki języków obcych i różnorodności językowej na wszystkich poziomach nauczania,
– wspieranie rozwoju innowacyjności korzystania z nowoczesnych technologii komunikacyjnych,
– zrozumienie i szacunek dla praw człowieka, demokracji oraz zachęcanie do tolerancji i szacunku do innych ludzi i kultur.

Pelen rozwój i wykorzystanie zasobów ludzkich jest decydującym czynnikiem zachowania konkurencyjności, dlatego też tak ważny element Long Life Learning stanowi koncepcja uznawalności kompetencji zdobywanych w sferze nieformalnej, które definiuje się jako kształcenie wynikające z czynności dnia codziennego, związanych z pracą, rodziną czy czasem wolnym. Często określa się je też mianem kształcenia wynikającego z doświadczenia i może ono w pewnym stopniu być rozumiane jako edukacja przypadkowa. Nie podlega kontroli w kwestiach celu kształcenia, godzin, wsparcia kształcenia i zwykle nie prowadzi do uzyskania świadectwa. Kształcenie nieformalne może być też intencjonalne, ale w większości przypadków jest jednak niezamierzone. W związku z tym holistyczną część podejścia do uczenia się przez całe życie powinno być uznowywanie kształcenia i kompetencji zdobytych w ten niesformalizowany sposób. Validacja kwalifikacji to cały system umożliwiający formalne potwierdzenie posiadanych kompetencji zawodowych zdobytych w drodze samodzielnej edukacji pozaszkolnej, poprzez długotną pracę i powołane doświadczenie, a także na podstawie elastycznej metody opierającej się na analizie zgromadzonego portfolio zawodowego i prowadzonych obserwacjach w miejscu pracy.

Validacja efektów uczenia się to „proces potwierdzania, że określone, poddane ocenie efekty uczenia się uzyskane przez uczącego się odpowiadają konkretnym efektom wymaganym w ramach jednostki lub kwalifikacji”. Podsumowując

\[\text{Euro-walidacja. Validacja Ogólnoeuropejskiego Systemu Kształcenia Ustawicznego na rzecz zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Przewodnik Dobrej Praktyki, s. 8.} \]

\[\text{Witryna internetowa Warmińsko-Mazurskiego Zakładu Doskonalenia Zawodowego.} \]

\[\text{http://wmzdz.pl} \]

\[\text{Załącznik nr 1 do dokumentu Komisji Wspólnot Europejskich pt.: Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ustanowienia Europejskiego systemu transferu i akumulacji punktów w kształceniu i szkoleniu zawodowym (ECVET) [SEK(2008) 442 SEK(2008) 443], Bruksela, dnia 09.04.2008.} \]
Walidacja kompetencji jako element holistycznego podejścia...

definicję walidacji kompetencji, można powiedzieć, że jej istotą jest weryfikacja wiedzy, umiejętności oraz odpowiedzialności zawodowej kandydata i wystawienie certyfikatu, dyplomu uznanego przez przedsiębiorców.

Uznawalność kompetencji stanowi ważny punkt odniesienia zarówno dla pracodawców, jak i samych jednostek na rynku pracy. Polscy pracodawcy nie posiadają wystarczających wewnętrznych narzędzi pozwalających rozpoznać kwalifikacje nowo zatrudnionych, jak i długoletnich pracowników. Dlatego tak istotną sprawą jest podjęcie działań związanych z budową systemowych rozwiązań w Polsce pozwalających potwierdzać umiejętności zawodowe osób, które zdobyły je w sposób nieformalny. Dobre przygotowanie metodyczne polegające na opracowaniu procedur, narzędzi oraz bazy i odpowiednim przygotowaniu egzaminatorów, a także prowadzona na szeroką skalę współpraca z pracodawkami stanowią solidny filar procesu walidacji kompetencji, która jest tak ważna dla samego kształcącego się, jak i rynku pracy w Polsce i Unii Europejskiej, pod warunkiem, że jest wiarygodna i zalegitymizowana.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie korzyści, jakie niesie sobą przygotowanie i wdrożenie systemu walidacji kompetencji, a także wyzwania, jakie system stawia przed podmiotami polskiej gospodarki. Pierwsza część pracy pokazuje korzyści związane z opracowaniem systemu uznawalności kwalifikacji, widziane z perspektywy pracownika jako podmiotu rynku pracy, oraz jego pracodawcy, jak również jako obrońców szans dla osób bezrobotnych na ponowne zaistnienie na rynku pracy, a w konsekwencji korzyści dla całego społeczeństwa. Druga część opracowania natomiast prezentuje – obok szans i korzyści – także wyzwania wynikające z wprowadzenia systemu walidacji kompetencji dla uczelni wyższych, a także wpływ systemu na wzrost liczby studentów, na potrzebę rozszerzenia oferty edukacyjnej i na ogólnie pojmowany rozwój uczelni oraz jakość oferowanego kształcenia.

Walidacja kompetencji – korzyści dla społeczeństwa

W obecnych realiach wiele osób na rynku pracy to ludzie charakteryzujący się rozległą wiedzą i umiejętnością zdobywanymi przez szereg lat wykonywanej pracy, nieposiadający jednak dyplomów, certyfikatów, w których pracodawcy mogliby odnaleźć potwierdzenie posiadanych kompetencji. Sytuacja ta w znaczący sposób wpływa na zajmowaną pozycję rynkową takich ludzi. Podczas wieloletniej ścieżki kariery zawodowej ludzie zdobijają obszerną wiedzę, np. wykonując prace pomocnicze, w przypadku konieczności zastąpienia współpracownika na innym stanowisku, a także podczas prowadzonych rozmów czy

---

seminariów i konferencji. Z nabytymi kompetencjami nie wiąże się jednak formale ich potwierdzenie, przez co podmiotom rynku pracy tak trudno jest przekonać o ich posiadaniu potencjalnych pracodawców.

Brak formalnego potwierdzenia posiadanego umiejętności jest powodem małej przejrzystości kwalifikacji w wielu branżach, znacząco ogranicza mobilność wielu grup pracowniczych, jak również stanowi wysoką barierę wejścia na rynek osób bezrobotnych. W celu zdobycia rzeczonego dyplomu pracownik musiałby uczestniczyć w formalnym szkoleniu lub podjąć naukę w szkole zawodowej, średniej lub wyższej, gdzie po raz drugi zdobywałby już posiadaną wiedzę. Sytuacja ta nieodôownie wiąże się z wysokimi kosztami dla samego pracownika, jak i pracodawcy, a równie przeciwko społeczeństwu, gdy stwarza warunki spowalniające tempo rozwoju gospodarczego całego kraju. Walidacja kwalifikacji pozwala oszczędzić czas, pieniądze i energię. Poprzez weryfikację i uznanie zdobytych w praktyce gospodarczej umiejętności społeczeństwo zyskuje szansę rozwoju i możliwość kontynuacji kształcenia ustawicznego. Nauczanie i uczenie się ulokowane jest w kontekście przydatności społecznej, towarzyszy mu poczucie, że budowana jest nowa wartość dla każdego z osobna, jak i dla społeczeństwa.

Nowa wiedza i umiejętności, także te osiągnięte w nietypowy sposób, czy- nią pracownik atrakcyjniejszym dla jego potencjalnych pracodawców. Żeby jednak te przewagi wykorzystać, należałoby zamienić je w kwalifikacje, tzn. formalnie potwierdzić. Dlatego dziś w Europie bardzo wiele mówi się o potwierdzaniu (tzw. walidacji) kompetencji zdobytych poza formalnymi systemami kształcenia.

Z perspektywy pracodawców system walidacji kwalifikacji umożliwia pełniejsze rozeznanie w umiejętnościach pracowników. Dyplomy dostarczają dostatecznych informacji na temat autentycznych kompetencji ich dysponentów, pozwalają na bardziej precyzyjne planowanie rozwoju zawodowego zatrudnianej kadry pracowniczej. Rozpoznanie kwalifikacji pracowniczych i niedublowanie wiedzy prowadzi do oszczędności finansowych i czasowych. W zamian zasoby te mogą być przeznaczone na właściwe szkolenia, zgodne z potrzebami wewnętrznych firmy. Tak więc walidacja kwalifikacji przyczynia się do większej przejrzystości kompetencji osób zatrudnionych w danej branży, a w konsekwencji upraszcza proces wprowadzania standardów kwalifikacyjnych w wybranych zawodach.

Uznawanie kompetencji, potwierdzenie ich dyplomem, certyfikatem czy odpowiednim zaświadczeniem stwarza ogromne możliwości dla pracowników.

---

8 Witryna internetowa Budujemy Razem: http://budujemyrazem.infowm.pl
9 Witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: www.nauka.gov.pl
Walidacja kompetencji jako element holistycznego podejścia

róźnych branż i sektorów rynku pracy. Pozwala uzyskać formalny dowód posiadanych umiejętności bez konieczności przechodzenia pełnego cyklu edukacji formalnej. Przyczynia się do wzrostu wiarygodności pracowników w oczach obecnych i przyszłych pracodawców przy jednoczesnej oszczędności czasu, energii i kosztów, które byłyby niezbędne do uzyskania poświadczenia kwalifikacji w tradycyjny sposób. Staje się narzędziem przewagi konkurencyjnej pracowników na rynku pracy, gdy bez nadmiernego ich wysiłku przeobrażają się w bardziej atrakcyjne podmioty rynku, wzrasta ich mobilność na rynku pracy i szanse na podjęcie zatrudnienia zgodnego z posiadanyymi kwalifikacjami. Jednak by certyfikowanie wiedzy zdobywanej w sposób niesformalizowany miało sens, muszą być spełnione co najmniej dwa warunki: powinni być chętni, aby taki dyplom zdobyć i muszą istnieć pracodawcy zainteresowani uznaniem jego wartości.

Warto podkreślić pozytywny wpływ systemu walidacji kwalifikacji na osobę bezrobotną, która poprzez powstałe możliwości uzyskania formalnego potwierdzenia posiadanej wiedzy i umiejętności mobilizują się do poprawy swojej pozycji na rynku pracy. Następuje reintegrationa ze społeczeństwem i rozwój pozytywnego nastawienia do podjęcia dalszego kształcenia. Znacząco wpływa to na rozwój osobowości, staje się powodem satysfakcji i podnosi poczucie własnej wartości. Walidacja kompetencji to innowacyjna metoda aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i ekonomicznym.

System walidacji kompetencji staje się fundamentem budowy społeczeństwa opartego na wiedzy, co w dzisiejszych czasach stanowi tak ważny czynnik przewag konursycznej państwa na rynku światowym, a także znacząco wpływa na wzrost gospodarczy całego kraju. Umożliwia uzyskanie formalnego statusu kompetencji zdobywanym przez szereg lat pracy, przez co ulatnia migrację nie tylko zarobkową, ale także edukacyjną na terenie całej Unii Europejskiej.

Każyd sposób uczenia się przez całe życie, czyli wszelkie działania podejmowane w celu pogłębiania i zdobywania wiedzy, doskonalenia umiejętności i kompetencji, mające na względzie perspektywę osobistą, obywatelską, społeczną lub związaną z zatrudnieniem, zasługuje na powszechne uznanie. System walidacji kompetencji jest dostępny dla wszystkich obywateli, przez co uznać się za system równych szans, a procesowi uznanawności kwalifikacji podlegać może każdy bez względu na wiek, płeć czy pochodzenie społeczne.

Walidacja kompetencji – szansa dla uczelni

Ze strony szkolnictwa wyższego na koncepcję Long Life Learning i związaną z nią możliwość walidacji kompetencji zdobytych w sferze pozaformalnej

Walidacja kompetencji jako element holistycznego podejścia... 53
należy patrzeć przez pryzmat interesu dla uczelni\textsuperscript{10}. W polskiej sytuacji demograficznej, kiedy liczba kandydatów na studia z roku na rok znacząco spada, pojawia się poważne zagrożenie dla systemu edukacji wyższej, który dysponuje dużym potencjałem kadrowym i infrastrukturalnym. W świetle prognoz demograficznych stworzenie możliwości uczenia się przez całe życie daje nowe szanse dla uczelni wyższych. Z drugiej strony, studenci nietradycyjni stanowią wyzwanie dla uczelni wyższych. Są to osoby, których nieliniowa biografia edukacyjna sprawiła, że charakteryzują się dużą wiedzą, pewnymi szczególnymi umiejętności, a przez to mogą spełniać, wyraźne oczekiwania wobec oferty edukacyjnej uczelni. Pragną, by ich doświadczenie zawodowe, zdobywane na rynku pracy przez wiele lat wiedza i umiejętności zostały zaakceptowane, zweryfikowane przez uczelnie, gdzie zamierzają podjąć dalszą naukę, by kontynuacja edukacji na poziomie szkoły wyższej nie wiązała się z dublowaniem pośiadanej wiedzy. Oczekują ulokowania na odpowiednim szczeblu ścieżki edukacyjnej, odpowiadającym ich poziomowi wykształcenia, w szczególności tego zdobytego w sposób pozaformalny, zwolnienia z części wymagań programowych. Nie chcą uczyć się kwestii dobrze im znanych, związań z pełnionymi funkcjami i zajmowanymi stanowiskami. Oczekują partnerskich relacji między studentami a uczelniami, możliwości dogodnego doboru programu kształcenia, a przede wszystkim walidacji posiadanych do tej pory kompetencji – możliwości pozyskania formalnego potwierdzenia posiadanej wiedzy i umiejętności, uzyskania dyplomu, certyfikatu czy zaświadczenia, które będzie poświadczeniem ich nieformalnej edukacji. Jest to możliwe tylko przy założeniu, że mechanizm uznawania dotychczasowego kształcenia w celu zapewnienia dostępu do dalszej edukacji i przyznawania punktów zaliczeniowych dobrze funkcjonuje i wciąż się rozwija. Dlatego też częścią holistyczną podejścia do uczenia się przez całe życie jest uznawanie wykształcenia i kompetencji, które stwierdza ogromne możliwości nie tylko dla samych zainteresowanych kontynuacją nauki na płaszczyźnie formalnej, ale także dla uczelni wyższych, które w ten sposób mają szansę ciągłego rozwoju oferty edukacyjnej i pozyskiwania nowych i wymagających studentów. Mimo iż proces bilansowania kompetencji jest znacznie tańszy niż typowy pełny cykl edukacji formalnej, nie stanowi dla niego konkurencji. Wręcz przeciwnie, jest uzupełnieniem dla tradycyjnych sposobów uzyskiwania dokumentów potwierdzających posiadane kwalifikacje zawodowe, a także sposobem na pozyskanie nowych studentów, co w następstwie otwiera nową możliwość dochodu uczelni.

\textsuperscript{10} Szkolnictwo wyższe a uczenie się przez całe życie. „Sprawy Nauki” 2010, nr 5, s. 38.
Realizacja idei kształcenia przez całe życie, będącej jednym z priorytetów Unii Europejskiej, wymaga od uczelni zwrócenia w swoich strategiach większej uwagi na rozwój oferty edukacyjnej, także studiów podyplomowych. Sugeruje się, że uczelnie wyższe powinny być jednym z podmiotów rynku wdrażających system walidacji kompetencji zdobytych na drodze doświadczenia zawodowego, gdyż bilansowanie oprócz wyzwania dla uczelni stanowi szansę rozwoju.

Aby koncepcja Long Life Learning, a przez to system walidacji kompetencji funkcjonował prawidłowo, w centrum zainteresowania uczelni wyższych powinna znaleźć się osoba chcąca podjąć dalszą naukę. Ważne też, by w pełni wykorzystać dotychczasowe efekty uczenia się osób w różnych miejscach, formach i okresach życia, bez względu na różnorodność form edukacji każdą osobę traktować na równi i umożliwić skorzystanie z procesu bilansowania wiedzy. Należy dokonać przejścia z systemu edukacji skoncentrowanego na procesie nauczania do systemu opartego na efektaucyjności, stworzyć praktyczne możliwości szybkiego reagowania uczelni wyższych na nowe potrzeby społeczeństwa i rynku pracy. Zatwierdzanie kompetencji powinno otwierać drogę do dalszej szeroko rozumianej edukacji.

Obserwujemy dziś na świecie zjawisko rosnącej elastyczności instytucji edukacyjnych. Wiele z nich adresuje swoje usługi do tradycyjnie nietypowych grup klientów, rozpoczynając proces kształcenia studentów od weryfikacji deklarowanej przez nich wiedzy i umiejętności, zdobytej w narożach okoliczności i mieszczącej się w zakresie dyplomowania. Popyt na te rodzaj usługi edukacyjne ciągle rośnie. Także w Polsce obserwujemy wyraźne symptomy tego trendu, np. ogromną popularność nowych inicjatyw krajowych uczelni.

Ogromne wyzwanie, a zarazem szansę dla podmiotów chętnych wprowadzić system walidacji kompetencji, w tym dla uczelni wyższych, stanowi stworzenie warunków umożliwiających uznawanie kwalifikacji nadawanych w Polsce w innych krajach, zwłaszcza w państwach członkowskich Unii Europejskiej, przy jednoczesnej realizacji zobowiązań, które wynikają z uzgodnionych w ramach UE uregulowań dotyczących tego obszaru. W tym miejscu należy wspomnieć o ustanowionych przez Komisję Europejską Europejskich Ramach Kwalifikacji, tj. wspólnych zasadach umożliwiających państwom członkowskim, pracodawcom i jednostkom porównywanie ze sobą umiejętności i kompetencji zdobywanych w różnorodnych systemach kształcenia. Europejskie Ramy Kwalifikacji nie mają charakteru obligatoryjnego, stanowią jedynie zalecenia dla odpowiednich instytucji krajów członkowskich, mają stanowić wsparcie ułatwiające...
ce zapewnienie przejrzystości oraz promowanie mobilności pracowników i kształcenia się przez całe życie. ERK przyczyniają się do budowania mostów między uczeniem formalnym, pozaformalnym i nieformalnym\textsuperscript{13}.

### Podsumowanie

Korzyści płynące z opracowania systemu walidacji kwalifikacji to przede wszystkim możliwość uzyskania przez pracowników formalnego potwierdzenia kwalifikacji zdobytych przez długoletnie doświadczenie na rynku pracy, a w następstwie ograniczenie kosztów szkoleń pracowników, co przyczynia się do oszczędności finansowych przedsiębiorstw. System ten korzystnie wpływa na wzrost mobilności pracowników, a także ułatwia odnalezienie właściwego miejsca na rynku pracy osobom pozostającym bez zatrudnienia.

Rozwój i promowanie systemu kształcenia ustawicznego, możliwość walidacji kompetencji zdobytych na drodze pozaformalnej mobilizuje do podjęcia nauki osoby odznaczające się wysokimi umiejętnościami, a nieposiadające ich formalnego potwierdzenia.

Bilansowanie doświadczeń rozumiane jako sposób uzyskania dyplomu posiada wartość tylko wtedy, gdy wszyscy wiedzą o jego istnieniu i rozumiają zasadę jego funkcjonowania, a uzyskane w ten sposób dyplomy znajdują akceptację pracodawców. Dlatego tak ważne jest, by rozpowszechniać ideę, że doświadczenie ma taką samą (niekiedy nawet wyższą) wagę niż formalne kursy, szkolenia i pozostałe formy kształcenia, których uwieńczeniem jest otrzymanie dyplomu, certyfikatu czy zaświadczenia, oraz upowszechniać stosowanie języka kwalifikacji w obszarach edukacji i rynku pracy. Formalne uznanie posiadanej wiedzy i umiejętności stanowi formę pomocy dojrzałym studentom i grupom społecznie defaworyzowanych oraz emigrantom w dostępie do uczelni, umożliwia także powrót na uczelnię osobom, które z różnych powodów musiały przerwać swoją edukację. Ułatwia także zmianę ścieżki kariery zawodowej i podwyższenie kwalifikacji. Tak więc koncepcja LLL i wiążąca się z nią system walidacji kompetencji sprawiają, że uczenie staje się bardziej atrakcyjne, ponieważ zdobywa się wiedzę zgodną z oczekiwaniami, a przez to dla każdego studenta bardziej znaczącą. Uwidacznia się pełen zakres wiedzy, umiejętności i kompetencji każdego człowieka, pozytywnie wpływa na zwiększenie zatrudnialności, ułatwia progresję i otwiera ścieżki kariery zawodowej każdego obywatela.

\textsuperscript{13} A. Kraśniewski: Proces Boloński, to już 10 lat. Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.
Nakłady, które trzeba ponieść w celu budowy systemu walidacji kwalifikacji zdobywanych przez lata doświadczeń w nieformalny sposób, to przede wszystkim koszty związane z wprowadzeniem metodologii, narzędzi i procedur, jak również te związane z samym procesem egzaminacyjnym, który mimo wszystko jest o wiele tańszy od procesu szkoleniowego.

VALIDATION OF THE COMPETENCE OF A HOLISTIC APPROACH TO LONG LIF LEARNING PROGRAMME

Summary

Validation of an extensive system of qualifications is an element of the Long Life Learning, a concept consisting of learning throughout life. It is the realization of the records of the Lisbon Strategy, related to building knowledge-based economy, where statute learning plays a key role. Its essence is manifested in the verification of knowledge, skills and professional responsibility and recognition of those reference by awarding certificates and diplomas. Construction of system solutions to confirm the professional skills of persons who acquired them in an informal way entails benefits for all transactor of the market economy. The concept of LLL and a corresponding system of validation of competences makes learning more attractive, because the knowledge gained in line with expectations, not coinciding with the gained in non-formal way. It is important to spread the idea that experience is the same weight as formal forms of education because the balance of experience understood as a way of obtaining the diploma has value only if everyone knows about its existence and understand the principle of its operation, and diplomas obtained in this way are accepted by employers.
Dionizy Niezgoda

**EFEKTYWNOŚĆ GOSPODAROWANIA CZYNNIKIEM PRACY LUDZKIEJ W TOWAROWYCH GOSPODARSTWACH ROLNYCH**

**Wprowadzenie**

Problem gospodarowania pracą ludzką będącą najcenniejszym czynnikiem produkcji jest istotny ze względu na to, że planuje, organizuje, motywuje oraz kontroluje ona przebieg procesu produkcyjnego w gospodarstwach rolnych. Specyficzna rola pracy ludzkiej w tym procesie wynika z kilku przesłanek, np.:

- interakcji między organizmami żywymi, której jakość wpływa na wyniki produkcyjne,
- dominacji praw natury nad prawami rynku, np. wymuszona sezonowość pracy,
- dominacji więzi rodzinnych w większości gospodarstw nad prawami rynku,
- rolnictwo utrzymuje rezerwę siły roboczej dla innych gałęzi gospodarki narodowej.

Mając powyższe na uwadze, podjęto w tym opracowaniu próbę oceny efektywności gospodarowania czynnikiem pracy ludzkiej w towarowych gospodarstwach rolnych w Polsce zróżnicowanych pod względem powierzchni użytków rolnych w roku 2008 i 2009, tj. w grupach obszarowych.

**Uwagi metodyczne**

Każy proces produkcyjny jest zarazem procesem działania mającym określone cele i mierniki efektywności. „Mierniki efektywności działań informują o tym, jak dobrze działanie zostało wykonane. Istnieją cztery elementy decydujące o efektywności działania: produktywność, jakość, czas wykonania i zado-
wolenie klienta”1. Ponadto warto również ten proces oceniać poprzez jego elasta-
cyczność oraz koszty2. Ten ostatni wymiar jest bardzo ważny w gospodarstwach
rolnych, ponieważ rolnicy są „cenobiorcami”. Spośród wyżej wymienionych
kryteriów oceny efektywności procesowej skupmy uwagę na analizie produk-
tywności pracy ludzkiej pełniacej rolę jego kreatora i wykonawcy. Ogólnie rzecz
biorąc, racjonalizacja procesu produkcyjnego może być dokonywana w oparciu
o analizę wartości3.

Każdy element tego procesu jest ważny, ponieważ decyduje o tym, czy
osiągnięty zostanie planowany wynik. W procesie produkcji o poziomie
produktywności czynnika pracy decydują współzależności między wszystkimi
jego składnikami.

Cel badań zrealizowano w oparciu o dane liczbowe zebrane w towarowych
gospodarstwach rolnych w Polsce w roku 2008 i 2009 dla potrzeb systemu ra-
chunkowości Polski FADN. Tym samym merytoryczna treść badanych zmien
nych jest zgodna z obowiązującą nomenklaturą w Polskim FADN (SE131,
SE011 i SE270). Zapewnia to ich jednolitość metodyczną, wiarygodność oraz
porównywalność. Analizę objęto w 2008 roku 12 214, a w 2009 roku 10 937
gospodarstw. W obu badanych latach wyróżniono następujące grupy obszarowe:
< 5; 5-10; 10-20; 20-30; 30-50 i > 50 ha UR. Liczebność gospodarstw według
grup obszarowych w roku 2008 i 2009 wynosiła odpowiednio: 539 i 354; 1 618
i 1 185; 3 606 i 3 012; 2 282 i 2 156; 2 179 i 2 134; 1 990 i 2 096.

Do oceny efektów poszczególnych czynników produkcji w mikroekonomii
najczęściej stosuje się funkcję Cobb-Douglasa. Ze względu na cel analizy równi
ież w tym opracowaniu posłużymy się tą funkcją:

\[
X_1 = aX_2^\alpha X_3^\beta d
\]

gdzie:
X1 – produkcja ogółem w zł (według Polski FADN SE131),
X2 – nakłady pracy w rbh (SE011),
X3 – koszty ogółem w zł (SE270),
α i β – współczynniki regresji,
d – czynnik losowy.

Funkcję Cobb-Douglasa oddzielnie dla każdego roku i grup obszarowych
oszacowano za pomocą metody najmniejszych kwadratów, zaś istotność współ-

2 C. Bozarth, R.B. Handfield: Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem do-
staw. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 92.
3 T. Pszczołowski: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład Narodowy
im. Ossolińskich, Wrocław 1978, s. 15.
czynników regresji, a zarazem współczynników elastyczności produkcji względem każdej ze zmiennych niezależnych, oceniono w każdym roku za pomocą testu t-Studenta. Przyjęto, że poziom istotności współczynników regresji nie może być niższy niż 95%.

Z powyższego równania wynika, że produkcję łączną w gospodarstwie wyrażono wartościowo. Ta kategoria produkcji (SE131) pełni rolę sterownika systemu otwartego, jakim jest proces produkcji realizowany w gospodarstwie. Dlatego ta kategoria jest wykorzystana do oceny sprawności gospodarowania czynnikiem pracy. Zrezygnowano z ujmowania w równaniu czynnika ziemi ze względu na istotne ograniczenie zakresu zmienności tej cechy względem pozostałych poprzez wydzielenie grup obszarowych gospodarstw (tabela 1).

Ekonomiczną wydajność (produktywność) pracy w grupach gospodarstw oraz lat ustalono w oparciu o następującą formułę:

\[
\frac{X_1}{X_2} = \left( \frac{aX_1^\beta}{X_2^{1-\alpha}} \right),
\]

gdzie oznaczenia cech są takie same jak w modelu ogólnym funkcji Cobb-Douglasa.

Z kolei przychód krańcowy czynnika pracy obliczono na podstawie równań regresji cząstkowej. Sprawność czynnika pracy w procesie działań będziemy oceniać za pomocą produktywności przeciętnej i krańcowej. Z kolei skuteczność gospodarowania czynnikiem pracy będzie wyrażać stosunek SE415 w zł⁴ do nakładów pracy w rbh (SE011).

Z powyższego wynika, że jednoczynnikowe wskaźniki produktywności są informacjami służącymi do oceny sprawności i skuteczności gospodarowania czynnikiem pracy ludzkiej, odzwierciedlającymi jego aspekty ilościowe i jakościowe.

**Wyniki badań**

Dla gospodarstw rolnych kluczowe znaczenie ma wielkość nakładu potencjału produkcyjnego określonego przez SE011 oraz SE270. Umiętność wyko-

---

rzystania go przez czynnik pracy determinuje stopę transformacji czynników w produkty, a w jej wyniku poziom produkcji ogółem (SE131). W „przeciętnym” gospodarstwie w poszczególnych grupach obszarowych i latach potencjał produkcyjny osiągnął poziom przedstawiony w tabeli 1.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupy obszarowe w ha UR</th>
<th>Badane cechy gospodarstw wg Polski FADN:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>SE131</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>zł</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt; 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>277000</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>274385</td>
</tr>
<tr>
<td>5-10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>85915</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>102337</td>
</tr>
<tr>
<td>10-20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>93397</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>91131</td>
</tr>
<tr>
<td>20-30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>152826</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>144582</td>
</tr>
<tr>
<td>30-50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>216939</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>207423</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>414979</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>401906</td>
</tr>
<tr>
<td>Wszystkie gospodarstwa</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>186646</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>191061</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| Źródło: Dane źródłowe Polski FADN. |

Z danych liczbowych tabeli 1 wynika, że w każdej grupie obszarowej był inny poziom i struktura czynników produkcji, określający ich zdolność produkcyjną. Decydowało to o zróżnicowaniu technologii produkcji, a także uzyskiwaniu innej efektywności gospodarowania czynnikiem pracy. W gospodarstwach do 5 ha UR prowadzono intensywną produkcję fermową oraz szklarniową, co umożliwiło osiąganie bardzo dobrych wyników produkcyjnych, istotnie przezwyciężających ich poziom nawet w gospodarstwach o obszarze 30-50 ha UR. Dlatego też ten zakres produkcji rolniczej trudno uznać za reprezentatywny dla całego rolnictwa. W dalszych porównaniach jako bazowe przyjęto parametry właściwe dla gospodarstw o powierzchni 5-10 ha UR.

Intensywność produkcji określona relacją SE270 do SE025 w zł/ha UR mała przy przejściu od gospodarstw najmniejszych do największych obszarowo. Przykładowo, w roku 2009 poziom kosztów ogółem (SE270) w grupie 5-10 ha wynosił 10 376,52 zł/ha, a w największych – jedynie 3 596,88 zł/ha. Spowodowało to, że wielkość SE131/ha UR w gospodarstwach 5-10 ha wynosiła...
Efektywność gospodarowania czynnikiem pracy ludzkiej... 63

12 986,93 zł, a w największych – jedynie 4 048,21 zł/ha. Tak więc wraz ze wzrostem obszaru gospodarstw zmniejszała się intensywność organizacji produkcji, co ograniczało zapotrzebowanie na czynnik pracy i sprzyjało osiąganiu wysokiej ekonomicznej wydajności pracy.

Poziom nakładów pracy SE011 na hektar UR w gospodarstwach w 2008 i 2009 roku wynosił w grupie 5-10 ha średnio 504,54, a w klasie gospodarstw > 50 ha tylko 55,31 r/b/ha UR. Źródłem zmian proporcji między czynnikami przy przejściu od gospodarstw małych do dużych była substytucja pracy strumieniem kapitału.

Charakterystyczne jest też to, że współczynnik zmienności czynnika SE011 w całym zborze gospodarstw obu lat był na podobnym poziomie i najniższy względem pozostałych czynników. Pośrednio jest to potwierdzeniem problemów z odpływem siły roboczej z gospodarstw do innych gałęzi gospodarki.

Okazało się też, że ryzyko osiągnięcia założonej wielkości produkcji mało przy przejściu od gospodarstw małych do dużych. W tym samym kierunku zmieniały się współczynniki zmienności w odniesieniu do strumienia kapitału. Można sądzić, że ten ostatni czynnik bardzo istotnie oddziaływał na poziom produkcji w gospodarstwach, a poprzez to i na produktywność pracy ludzkiej.

Wysoki poziom zmienności cech uwzględnionych w tych badaniach wskazuje na celowość aproksymacji występujących między nimi współzależności. Równania typu Cobb-Douglasa dla badanych grup gospodarstw oraz lat przybrały postać:

– 2008 rok:
1) do 5 ha:
   \[ SE_{131} = 0,7623SE_{011}^{0,1317}SE_{270}^{0,9442} \]
   \[ p = 0,0000 \quad R^2 = 0,9466 \]
2) 5-10 ha:
   \[ SE_{131} = 0,3834SE_{011}^{0,1629}SE_{270}^{0,9753} \]
   \[ p = 0,0000 \quad R^2 = 0,8578 \]
3) 10-20 ha:
   \[ SE_{131} = 0,3402SE_{011}^{0,1581}SE_{270}^{0,9933} \]
   \[ p = 0,0000 \quad R^2 = 0,8339 \]
4) 20-30 ha:
   \[ SE_{131} = 0,3365SE_{011}^{0,1413}SE_{270}^{1,0064} \]
   \[ p = 0,0000 \quad R^2 = 0,8226 \]
5) 30-50 ha:

\[ SE131 = 0.5771SE011^{0.1170} SE270^{0.9786} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.8178, \]

6) > 50 ha – stopień prawdopodobieństwa współczynników regresji był niższy od założonego, tj. minimum 95%,

7) wszystkie badane gospodarstwa w 2008 roku:

\[ SE131 = 0.4913SE011^{0.1189} SE270^{0.9884} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.9115 \]

– 2009 rok:

1) do 5 ha – stopień prawdopodobieństwa współczynników regresji był niższy od założonego, tj. minimum 95%,

2) 5-10 ha:

\[ SE131 = 0.3109SE011^{0.0774} SE270^{1.0610} \]

\[ p = 0.0003 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.8984 \]

3) 10-20 ha:

\[ SE131 = 0.1670SE011^{0.1178} SE270^{1.0827} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.8704 \]

4) 20-30 ha:

\[ SE131 = 0.1794SE011^{0.1008} SE270^{1.0858} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.8790 \]

5) 30-50 ha:

\[ SE131 = 0.2641SE011^{0.0657} SE270^{1.0752} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.8549 \]

6) > 50 ha – stopień prawdopodobieństwa współczynników regresji był niższy od założonego, tj. minimum 95%,

7) wszystkie badane gospodarstwa w 2009 roku:

\[ SE131 = 0.4513SE011^{0.0946} SE270^{1.0098} \]

\[ p = 0.0000 \quad 0.0000 \]

\[ R^2 = 0.9298, \]

gdzie:
p – stopień prawdopodobieństwa określony za pomocą testu t-Studenta współczynników regresji,

$R^2$ – współczynnik determinacji objaśniający stopień zmienności zmiennej zależnej (SE131) względem zmiennych niezależnych.

Równania cechują się wysokim stopniem prawdopodobieństwa współczynników regresji w badanych latach i grupach obszarowych. Również współczynniki determinacji pozwalają w wysokim stopniu wyjaśnić zmienności zmiennej zależnej (SE131). Na tej podstawie nasuwa się teza, że oszacowane współzależności między badanymi cechami dobrze odwzorowują technologie produkcji (techniki wytwarzania) w gospodarstwach rolnych.

Mając na uwadze cel badań, określono sumaryczne współczynniki elastyczności i ich strukturę (tabela 2).

Tabela 2

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupy obszarowe gospodarstw w ha/UR</th>
<th>Rok</th>
<th>Ogólny współczynnik elastyczności produkcji (SE131) względem badanych cech</th>
<th>Udział SE011 i SE270 w ogólnym współczynniku elastyczności produkcji w %</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>SE011</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt; 5</td>
<td>2008</td>
<td>1,0759                      *</td>
<td>12,24</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,1382</td>
<td>14,31</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>1,1384</td>
<td>6,80</td>
</tr>
<tr>
<td>5-10</td>
<td>2008</td>
<td>1,1494</td>
<td>13,58</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,2005</td>
<td>9,81</td>
</tr>
<tr>
<td>10-20</td>
<td>2008</td>
<td>1,1477</td>
<td>12,31</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,1866</td>
<td>8,49</td>
</tr>
<tr>
<td>20-30</td>
<td>2008</td>
<td>1,0956</td>
<td>10,68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,1409</td>
<td>5,76</td>
</tr>
<tr>
<td>30-50</td>
<td>2008</td>
<td>1,0956</td>
<td>10,68</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,1409</td>
<td>5,76</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 50</td>
<td>2008</td>
<td>*</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>*</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Wszystkie gospodarstwa</td>
<td>2008</td>
<td>1,1073</td>
<td>10,74</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2009</td>
<td>1,1044</td>
<td>8,56</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Stopień prawdopodobieństwa współczynników elastyczności był niższy od założonego, tj. minimum 95%.

Źródło: Ibid.

Z danych liczbowych tabeli 2 wynika, że rosnące przychody ze skali występowaly w grupach obszarowych oraz w całej ich zbiorowości w obu latach. Oznacza to zarazem spadek jednostkowych kosztów produkcji. W roku 2009 w porównaniu z 2008 nastąpił wyższy wzrost przychodów ze skali w każdej z grup obszarowych, przy czym najwyższy był w grupie 10-20 ha. Rosnące przychody ze skali wskazują na celowość zwiększania w badanych grupach stopnia koncentracji potencjału produkcyjnego. Podstawowym kierunkiem
zmian strukturalnych w tym potencjalnie być zintensyfikowanie poziomu strumienia kapitału (SE270), ponieważ jego wielkość jest w pobliżu dolnej strefy racjonalnej wielkości produkcji. Zawsze więcej korzyści osiąga się, zastępując czynnik o niskiej elastyczności produkcji (SE011) tym o wyższej (SE270)5.

Oceny efektywności gospodarowania czynnikiem pracy w grupach obszarowych i ogółem dokonamy, posługując się równaniami regresji cząstkowej uwzględniającymi ten czynnik a wyprowadzonymi z estymowanych równań o trzech cechach. Wyniki obliczeń zestawiono w tabeli 3.

Z tabela 3 wynika, że wraz ze wzrostem nakładu pracy ludzkiej w danej grupie obszarowej i latach malał przychód krańcowy pracy. Jednak intensywność zmian przychodu krańcowego przy tym samym poziomie nakładów pracy (SE011) była różna w latach i grupach obszarowych. Spowodowane to było innym zakresem współzależności między czynnikami produkcji uczestniczącymi w procesach produkcji6 (tabela 1). Jeśli przyjmiemy, że ekonomiczną normą efektywności nakładów czynnika pracy ludzkiej była stawka parytetowa wynosząca w 2008 roku 10,74 zł za rbh, a w 2009 odpowiednio 11,31 zł za rbh, to okaże się, że w 2008 i 2009 roku w żadnej grupie „przeciętnych” gospodarstwo nie osiągnęło jej poziomu. Tym samym w okresie kryzysu żadna z grup obszarowych nie była

---

Efektywność gospodarowania czynnikiem pracy ludzkiej...

zainteresowana zwiększeniem zatrudnienia. Kolejność miejsc ustalona na podstawie przeciętnego przychodu krańcowego SE011 z dwu lat między grupami była następująca, przechodząc od najwyższego do najniższego jego poziomu: 1) 4,05 zł/rbh grupa o pow. UR 20-30 ha, 2) 3,0 (10-20 ha), 3) 2,76 (30-50 ha), 4) 2,60 (5-10 ha). Przychód krańcowy czynnika pracy w badanych latach w całej zbiorowości gospodarstw wyniósł średnio 4,30 zł/rbh.

Nierówność przychodu krańcowego pracy w grupach gospodarstw przy założeniu jednakowej stawki płac za rbh w roku wskazuje na duży zakres nieefektywności gospodarowania nią w rolnictwie. Głównej przyczyną tej nieefektywności upatruje się w nadwyżce podaży względem popytu, co prowadzi do obniżania cen bioproduktów, oraz specyfice tego czynnika w rolnictwie, a przez to i poziomu przychodu krańcowego pracy. Pośrednim dowodem jest bardzo niska wartość przychodu krańcowego pracy we wszystkich grupach obszarowych i latach nawet wówczas, gdy jej nakład był niski (tabela 3).

W ocenie efektywności gospodarowania czynnikiem pracy istotna jest nie tylko sprawność, ale i skuteczność. Potwierdzają to dane z tabeli 4.

**Tabela 4**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupy obszarowe gospodarstw w ha UR</th>
<th>Sprawność pracy ludzkiej: ekonomiczna wydajność pracy w zł/rbh</th>
<th>Skuteczność pracy ludzkiej*: wartość dodana netto (SE415) w zł/rbh</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2008</td>
<td>2009</td>
</tr>
<tr>
<td>&lt; 5</td>
<td>46,84</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>5–10</td>
<td>20,58</td>
<td>23,97</td>
</tr>
<tr>
<td>10–20</td>
<td>22,51</td>
<td>21,58</td>
</tr>
<tr>
<td>20–30</td>
<td>33,88</td>
<td>32,18</td>
</tr>
<tr>
<td>30–50</td>
<td>42,25</td>
<td>44,43</td>
</tr>
<tr>
<td>&gt; 50</td>
<td>*</td>
<td>*</td>
</tr>
<tr>
<td>Wszystkie gospodarstwa</td>
<td>39,85</td>
<td>40,79</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Brak oszacowanych danych w grupach gospodarstw i latach.

Źródło: Ibid.

W okresie kryzysu istotny wpływ na poziom sprawności i skuteczności pracy miał areal powierzchni UR. Wraz z jego wzrostem następowała poprawa ekonomicznej wydajności pracy oraz skuteczności jednej robotnikogodziny, przy czym różnice między tymi miernikami były tym mniejsze, im większa była powierzchnia UR i niższy poziom pracy na jednostkę tej powierzchni. Poprawa skuteczności podyktowana była efektem umiejętności zarządzania oraz zakre-
sem powiązań gospodarstwa ze środowiskiem zewnętrznym, a także możliwościami podjęcia pracy przez członka rodziny właściciela poza gospodarstwem.

**Podsumowanie**

W rolnictwie występują obiektywne przyczyny wpływające na obniżenie efektywności gospodarowania pracą ludzką.

Na podstawie estymowanej funkcji Cobb-Douglasa ustalono, że w roku 2009 w porównaniu z 2008 nastąpił proces poprawy efektywności gospodarowania czynnikiem pracy we wszystkich grupach obszarowych i w całej badanej zbiorowości gospodarstw. Współczynnik elastyczności produkcji względem pracy coraz bardziej zbliża się do końca strefy racjonalnej wielkości produkcji, tj. do zerowej wartości produktywności krańcowej omawianego czynnika. Dalša poprawa w nich efektywności pracy wymaga głównie zwiększenia zakresu substytucji pracy kapitałem oraz koncentracji ziemi.

Nieracjonalność gospodarowania ujawniła się dopiero z chwilą porównania krańcowej produktywności pracy między grupami obszarowymi gospodarstw. Ranking grup obszarowych ustalony w oparciu o ostatnio wymienioną kategorię produktywności przy założeniu jednolitej ceny za rbh przedstawia się następująco od najwyższej do najniższej: 1) 4,05 zł/rbh w grupie 20-30 ha, 2) 3,00 (10-20 ha), 3) 2,76 (30-50 ha), 4) 2,60 (5-10 ha). Zróżnicowanie krańcowej produktywności czynnika pracy między skrajnymi ich wartościami wynosiło 155,77 punktów procentowych. Nasuwa się uwaga, że główna przyczyna nieefektywności gospodarowania czynnikiem pracy ma charakter strukturalny. Dlatego instrumenty interwencjonizmu państwowego powinny sprzyjać ograniczeniu zróżnicowania potencjału produkcyjnego gospodarstw rolnych, co leży w interesie społecznym.

**EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF HUMAN LABOUR FACTOR IN COMMERCIAL AGRICULTURAL HOLDINGS**

**Summary**

The paper aims to assess the efficiency of management of human labour factor in commercial agricultural holdings collecting data for Polish FADN in years 2008 and 2009.

The Cobb – Douglas function, with SE131 as dependent variable and SE011 and SE270 as independent variables, was used in the research. The analysis of estimated equations served to reach the comparative objectives.

There are increasing returns to scale in the analysed area groups and their intensity experienced a rise in 2009 as compared with 2008. This fact indicates the usefulness of increasing the farms’ production potential.

The coefficient of output elasticity of human labour was low in 2008 and even lower in 2009 by farms groups. That fact confirms the effectiveness of management in an „average” size farm in a given group.
The marginal revenue of labour was diversified in the area groups, which shows its inefficiency at the assumed level of labour prices. The two – year average marginal revenues in an „average” farm in the given group on the assumption of constant rbh price were, in descending order, as follows: 1) 4,05 zl/rbh in the group of size 20-30 ha; 2) 3,00 (10-20 ha); 3) 2,76 (30-50 ha); 4) 2,60 (5-10 ha). The reasons of that inefficiency are: highly diversified size of farms and insufficient stream of capital.
ZASOBY PRACY W ROLNICTWIE ORAZ ICH WYDAJNOŚĆ

Wprowadzenie

W sektorze rolnym w Polsce znajduje zatrudnienie znaczna liczba mieszkańców. W 2009 roku w rolnictwie pracowało 2 070,6 tys. osób. Biorąc pod uwagę fakt, że udział rolnictwa w tworzeniu wartości dodanej brutto wynosił 3,6%, a zatrudnienie znajdowało tu niecałe 15% ogółu pracujących w gospodarce narodowej, można wywnioskować, że poziom zatrudnienia w tym sektorze jest zbyt wysoki. Świadczy o tym dodatkowo niska wydajność pracy w rolnictwie.

Celem referatu jest analiza poziomu zatrudnienia w rolnictwie polskim oraz jego zmian w ostatnich latach, a także ocena wydajności pracy w tym sektorze na tle czynników ją kształtujących. W sposób szczególny zostanie zwrócona uwaga na uzbrojenie techniczne pracy oraz na produktywność ziemi jako na czynniki towarzyszące wzrostowi wydajności pracy. Analiza obejmuje lata 1999-2009 i opiera się na danych GUS z odpowiednich lat.

Istota pracy w rolnictwie oraz jej wydajności

W ujęciu ekonomicznym praca jest celową działalnością człowieka polegającą na przekształcaniu zasobów i sił przyrody oraz przystosowaniu ich do zaspokajania potrzeb ludzkich. Aby było możliwe wyprodukowanie określonego artykułu, potrzebne są nakłady pracy żywej, czyli pracy człowieka wykonywanej w aktualnym procesie produkcji, oraz pracy uprzedmiotowanej, zawartej w formie rzeczowej w środkach produkcji i przedmiotach spożycia1.

Wytworzenie produkcji rolniczej jest możliwe dzięki łącznemu zastosowaniu trzech czynników produkcji: ziemi, kapitału oraz pracy. Ich łączne stosowanie zwiększa ich produktywność, więc można mówić o komplementarności wymienionych sił wytwórczych. Niekiedy mogą się one zastępować i wtedy mamy

1 J. Fereniec: Ekonomika i organizacja rolnictwa. Key Text, Warszawa 1999, s. 144.
do czynienia z substytucyjnością – w takim przypadku zamiast uzupełniać się, czynniki te konkurują.

W procesie pracy w rolnictwie odbywa się przekształcanie czynników wytwórczych w produkt przy udziale sił przyrody. Proces ten zachodzi między człowiekiem a rzeczowymi czynnikami produkcji. Człowiek realizuje, reguluje i kontroluje przebieg procesu. Do podstawowych składników procesu produkcji należą celowa działalność, wyrażającą się wydatkowaniem energii przez człowieka, a także podmioty i środki pracy.

Czynnik pracy odgrywa istotną rolę w procesie gospodarowania. O ile jego ilości i jakości zależy przebieg i wynik procesu gospodarczego. Zasoby ludzkie w procesie produkcji spełniają co najmniej trzy funkcje: inicjują, realizują proces produkcji oraz spożywają jego efekty, stąd też czynnik ludzki wpływa na dynamikę rozwoju. Ważna jest zarówno ilość, jak i jakość zasobów siły roboczej. Relacja występująca w polskim rolnictwie pomiędzy ziemią a kapitałem oceniana jest jako dostateczna, zaś relacje pomiędzy pracą a kapitałem oraz pracą a ziemią, ze względu na zbyt duże zasoby pracy, oceniane są niekorzystnie.

Z zbytnią liczbą zasobów pracy przeciąży się społeczeństwo. Jest to suma umiejętności, jakimi człowiek rozporządzaj w pracy produkcyjnej i nieprodukcyjnej, natomiast praca jest formą wykorzystania siły roboczej. Zbyt duże zasoby siły roboczej powodują ich niską efektywność, słabą pozycję konkureencyjną oraz niski poziom dochodów, jednocześnie utrudniając prowadzenie bieżącej polityki gospodarczej i społecznej względem rolnictwa i ludności rolniczej.

Najogólniej wydajność pracy można określić jako stosunek uzyskanych efektów do poniesionych nakładów pracy.

Jako że naturalnym efektem pracy przedsiębiorstwa rolniczego jest produkcja, wydajność pracy mierzona jest jako suma produktów lub usług materialnych (wartości użytkowych) wytworzonich w określonej jednostce czasu (godzinie, dniu, miesiącu, roku), przypadająca na jednego pracownika zatrudnionego w sferze produkcji materialnej.

---

5 B. Pepliński, K. Wajszczuk, D. Majchrzycki: Analiza struktury nakładów pracy w rozwojowych gospodarstwach rolniczych w aspekcie uzyskiwanych przychodów brutto. Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu CCCXLIII 2002, s. 137.
Wydajność jest powszechnie uznawana za jeden z istotniejszych wskaźników charakteryzujących procesy rozwojowe w każdej gospodarce. Wzrost wydajności pracy prowadzi do obniżenia kosztów, intensyfikacji podaży tańszych dóbr i usług, rozwoju rynku oraz przekłada się na wzrost siły nabywczej, a co za tym idzie – na poziom zamożności społeczeństw. Wzrost wydajności pracy wyraża się w zmniejszeniu ilości pracy niezbędnej do wytworzenia jednostki produktu, co oznacza oszczędność pracy żywej w skali całego społeczeństwa. Wysoka wydajność pracy świadczy o wysokim poziomie rozwoju kraju czy gospodarstwa rolniczego.

Wydajność pracy jest miernikiem bardzo złożonym, nie tylko pod względem treści ekonomicznej, ale i pod kątem czynników wpływających na jego poziom i tempo wzrostu. Istotną rolę odgrywa to w rolnictwie, gdzie na ostateczny efekt pracy ludzkiej wpływają warunki naturalne, wspomagając lub hamując procesy zachodzące w rolnictwie.

Wśród najważniejszych czynników kształtujących poziom wydajności pracy w rolnictwie można wskazać: zatrudnienie w tym sektorze gospodarki, techniczne uzbrojenie pracy, warunki naturalne, strukturę agrarną, postęp techniczny i biologiczny oraz kwalifikacje i umiejętności rolników. Dodatkowo w myśl formuły Hayami-Ruttana, zmiany wydajności pracy mogą być przypisane do dwu czynników – powierzchni ziemi uprawianej przez jednego zatrudnionego oraz produktywności ziemi. Wydajność pracy zwiększa się, gdy przy danej relacji (Z/L) zwiększa się produktywność ziemi lub przy danej relacji (R/Z) zwiększa się powierzchnia użytków rolnych przypadających na jednego mieszkańca. Należy tu dodać, że wzrostowi wydajności pracy nie musi odpowiadać wzrost produktywności ziemi, co może towarzyszyć intensywnym oraz zbyt szybkim i nienaturalnym zmianom strukturalnym w wyniku

---

8 Z. Gołaś, M. Kozera: Techniczno-ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zróżnicowania wydajności pracy w indywidualnych gospodarstwach rolnych. Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu CCCLVIII 2003, s. 51.
9 Ibid.
10 J. Liczkowski: Ekonomika rolnictwa. PWN, Warszawa 1966, s. 93.
11 Ibid., s. 47.
13 Gdzie: R – produkcja rolna, L – zatrudnienie w rolnictwie w AWU (roczna jednostka pracy, odpowiadająca osobie pracującej 2 120 godzin w ciągu roku), Z – powierzchnia użytków rolnych.
Anna Nowak

procesów koncentracji. Im mniejsze jest zatrudnienie w rolnictwie, czyli ko-
rztynniejsza jest struktura agrarna w sensie wielkości gospodarstw oraz z punktu
widzenia dochodów rolników, tym niższy może być poziom produktywności
ziemi dla osiągnięcia danego poziomu produktywności pracy.

Zmiany zasobów pracy w rolnictwie

Zasoby pracy w rolnictwie można rozpatrywać w skali kraju, województwa,
gminy i gospodarstwa rolniczego. Zasoby to potencjał ludzki w rolnictwie czy
gospodarstwie rolniczym, który może być zatrudniony w procesie produkcji
rolniczej. Od ilości i jakości zasobów pracy zależą przebieg procesu gospodarczego
i jego wynik\(^\text{14}\). W miarę wzrostu gospodarczego maleje udział pracy żywej
w całkowitych kosztach produkcji. Jednostkami zasobów pracy są osoby fizyczne
lub roczne jednostki pracy (AWU – Annual Work Unit – 2 120 przepracowanych
godzin w ciągu roku).

Nadmierna liczba pracujących w rolnictwie stanowi jeden z najistotniejszych
czynników ograniczających tempo przeobrażeń gospodarczych w tym sektorze.
Przyspieszenie pożądanych przemian strukturalnych wiąże się przede wszystkim
z uaktywnieniem procesów koncentracji w obrębie struktury agrarnej, zmniejszeniem
zbiorowości zatrudnionej przy produkcji rolniczej oraz wzrostem ich wydajności
pracy\(^\text{15}\).

W rolnictwie polskim widoczne jest zjawisko zmniejszania się zasobów
pracy. Utrzymanie satysfakcjonującego dochodu w gospodarstwie będzie
wymagało nasilenia substytucji pracy ludzkiej kapitałem, co spowodowane jest
brakiem zainteresowania podejmowania pracy dorywczej przez mieszkańców
wsi w gospodarstwach innych rolników\(^\text{16}\).

Liczba zatrudnionych w rolnictwie w latach 1999-2009 zmniejszyła się
w skali kraju o ponad połowę, a w niektórych województwach spadek ten sięgał
prawie 70% (tabela 1). Tak duża ujemna dynamika poziomu zatrudnienia wynika
jednak częściowo ze zmiany sposobu ustalania przez GUS liczby pracujących
w rolnictwie. Pomimo tego sektor ten angażuje nadal ponad 15% ogółu
pracujących, a w niektórych regionach kraju odsetek ten przekracza 30%
(lubelskie, podlaskie, świętokrzyskie).

---

\(^{15}\) B. Karwat-Woźniak, P. Chmieliński: Praca w indywidualnych gospodarstwach rolnych.
IERiGŻ, Warszawa 2006, s. 7.
\(^{16}\) Ibid.
Zasoby pracy w rolnictwie oraz ich wydajność

Tabela 1

Zatrudnienie w rolnictwie polskim według województw w latach 1999-2009

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wyszczególnienie</th>
<th>Zatrudnienie w tys. osób</th>
<th>Pracujący w rolnictwie w % ogółu pracujących</th>
<th>2009 Dynamika (1999 = 100)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dolnośląskie</td>
<td>165,91</td>
<td>75,07</td>
<td>68,25</td>
</tr>
<tr>
<td>Kujawsko-pomorskie</td>
<td>202,31</td>
<td>118,16</td>
<td>114,79</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubelskie</td>
<td>509,26</td>
<td>278,58</td>
<td>275,54</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubuskie</td>
<td>60,30</td>
<td>27,58</td>
<td>23,94</td>
</tr>
<tr>
<td>Łódzkie</td>
<td>346,22</td>
<td>192,39</td>
<td>189,55</td>
</tr>
<tr>
<td>Małopolskie</td>
<td>478,65</td>
<td>184,12</td>
<td>180,72</td>
</tr>
<tr>
<td>Mazowieckie</td>
<td>593,53</td>
<td>320,83</td>
<td>316,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Opolskie</td>
<td>107,63</td>
<td>50,40</td>
<td>47,30</td>
</tr>
<tr>
<td>Podkarpackie</td>
<td>447,83</td>
<td>158,89</td>
<td>154,97</td>
</tr>
<tr>
<td>Podlaskie</td>
<td>230,18</td>
<td>139,54</td>
<td>136,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomorskie</td>
<td>113,43</td>
<td>62,58</td>
<td>55,99</td>
</tr>
<tr>
<td>Śląskie</td>
<td>212,23</td>
<td>71,37</td>
<td>65,99</td>
</tr>
<tr>
<td>Świętokrzyskie</td>
<td>290,80</td>
<td>144,13</td>
<td>141,60</td>
</tr>
<tr>
<td>Warmińsko-mazurskie</td>
<td>122,45</td>
<td>67,34</td>
<td>61,91</td>
</tr>
<tr>
<td>Wielkopolskie</td>
<td>354,12</td>
<td>210,06</td>
<td>203,10</td>
</tr>
<tr>
<td>Zachodniopomorskie</td>
<td>87,53</td>
<td>44,63</td>
<td>38,94</td>
</tr>
<tr>
<td>Polska</td>
<td>4322,3</td>
<td>2145,6</td>
<td>2075,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: Opracowanie na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych; Rocznik statystyczny rolnictwa 2010; Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich 2007).

Po roku 2004 można obserwować tylko znikome zmiany w liczbie pracujących w rolnictwie. Może to wskazywać na niewielki wpływ instrumentów wspólnej polityki rolnej na tempo przemian strukturalnych w rolnictwie polskim.

Wydajność pracy w rolnictwie

O skali problemu związanego z ilością zasobów pracy w rolnictwie polskim świadczy porównanie produktywności pracy z innymi krajami UE. W 2009 roku 1 osoba pełnozatrudniona w rolnictwie (AWU) wytwarzała w Polsce 3 mln euro wartości dodanej, podczas gdy średnio w krajach UE-27 było to prawie czterokrotnie więcej (11,5 mln euro/osobę), a w krajach „starej 15” wskaźnik ten przekraczał 20 mln euro/osobę. Jednak dynamika wzrostu wydajności pracy w rolnictwie w ostatnich latach była w Polsce znacznie wyższa niż w tych krajach17.

---

Można zatem uznać, że duże zasoby pracy w rolnictwie nie są mocną, lecz słabą stroną polskiej gospodarki, co skutkuje niską wydajnością pracy w tym sektorze. Wydajność ta, mierzona jako relacja wartości dodanej brutto do liczby zatrudnionych osób w tym dziale gospodarki, wzrosła w Polsce na przestrzeni lat 1999-2008 ponad 2,5-krotnie.

Tabela 2

Wydajność pracy w rolnictwie polskim w latach 1999-2008 według województw

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wyszczególnienie</th>
<th>Wartość dodana brutto/1 zatrudnionego (tys. zł/osobę)</th>
<th>Dynamika (1999 = 100)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dolnośląskie</td>
<td>10,28</td>
<td>11,71</td>
</tr>
<tr>
<td>Kujawsko-pomorskie</td>
<td>7,57</td>
<td>12,45</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubelskie</td>
<td>5,12</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubuskie</td>
<td>14,35</td>
<td>14,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Łódzkie</td>
<td>6,16</td>
<td>7,65</td>
</tr>
<tr>
<td>Małopolskie</td>
<td>3,67</td>
<td>3,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Mazowieckie</td>
<td>8,96</td>
<td>9,28</td>
</tr>
<tr>
<td>Opolskie</td>
<td>7,99</td>
<td>9,21</td>
</tr>
<tr>
<td>Podkarpackie</td>
<td>3,23</td>
<td>2,04</td>
</tr>
<tr>
<td>Podlaskie</td>
<td>6,32</td>
<td>6,85</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomorskie</td>
<td>10,60</td>
<td>10,94</td>
</tr>
<tr>
<td>Śląskie</td>
<td>7,95</td>
<td>5,95</td>
</tr>
<tr>
<td>Świętokrzyskie</td>
<td>4,70</td>
<td>4,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Warmińsko-mazurskie</td>
<td>12,70</td>
<td>14,80</td>
</tr>
<tr>
<td>Wielkopolskie</td>
<td>13,24</td>
<td>14,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Zachodniopomorskie</td>
<td>18,17</td>
<td>18,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Polska</td>
<td>7,35</td>
<td>7,54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS („Roczniki Statystyczne Województw” oraz „Produkt krajowy brutto – rachunki regionalne” z odpowiednich lat).

Poziom wydajności pracy w rolnictwie jest, podobnie jak poziom zatrudnienia, znacznie zróżnicowany regionalnie. Różnica pomiędzy regionem o najwyższej i najniższej efektywności pracy jest ponadczterokrotna. Wśród regionów o najlepszej wydajności pracy można wymienić województwa: zachodniopomorskie, lubuskie oraz warmińsko-mazurskie, o najgorszej zaś – podkarpackie, lubelskie, świętokrzyskie oraz małopolskie. Największą dynamiką wzrostu wydajności pracy charakteryzowały się województwa łódzkie oraz małopolskie.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że regiony o niskiej wydajności pracy to jednocześnie te obszary, gdzie występuje duże rozdrobnienie agrarne (tabela 3).
Tabela 3

Struktura obszarowa gospodarstw rolnych w Polsce w 2009 roku
według województw (w %)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wyszczególnienie</th>
<th>Liczba gospodarstw wraz z podziałem na grupy (%)</th>
<th>Udział gospodarstw według grup obszarowych użytków rolnych (w %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(w szt.)</td>
<td>0-5</td>
</tr>
<tr>
<td>Dolnośląskie</td>
<td>117 138</td>
<td>71,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Kujawsko-pomorskie</td>
<td>101 205</td>
<td>51,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubelskie</td>
<td>284 673</td>
<td>65,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubuskie</td>
<td>47 924</td>
<td>73,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Łódzkie</td>
<td>192 195</td>
<td>58,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Małopolskie</td>
<td>310 984</td>
<td>90,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Mazowieckie</td>
<td>327 371</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>Opolskie</td>
<td>64 815</td>
<td>73,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Podkarpackie</td>
<td>302 876</td>
<td>89,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Podlaskie</td>
<td>110 527</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomorskie</td>
<td>60 541</td>
<td>53,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Śląskie</td>
<td>178 045</td>
<td>90</td>
</tr>
<tr>
<td>Świętokrzyskie</td>
<td>153 315</td>
<td>76</td>
</tr>
<tr>
<td>Warmińsko-mazurskie</td>
<td>65 692</td>
<td>53,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Wielkopolskie</td>
<td>189 043</td>
<td>56,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Zachodniopomorskie</td>
<td>59 624</td>
<td>64,2</td>
</tr>
</tbody>
</table>


W województwie podkarpackim oraz małopolskim około 90% ogólnej liczby gospodarstw rolnych stanowią te najmniejsze o powierzchni do 5 ha. Niekorzystna struktura obszarowa występuje także na Lubelszczyźnie oraz w województwie świętokrzyskim. Na przestrzeni analizowanych lat można obserwować proces koncentracji ziemi. Ma on charakter dwubiegunowej polaryzacji, która polega na wzrostie liczby gospodarstw najmniejszej i największej grupy obszarowej na skutek zmniejszania się liczebności średnich grup obszarowych. Skutkuje to poprawą efektywności pracy. Największą dynamiką wzrostu gospodarstw o powierzchni powyżej 15 ha charakteryzowały się te regiony, gdzie struktura agrarna jest najgorsza: województwa podkarpackie (180%), świętokrzyskie (167%), małopolskie (135%), przy dynamice krajowej na poziomie 122%.

Istotny wpływ na wydajność pracy ma jej techniczne uzbrojenie (tabela 4). Można je ustalić jako wartość środków trwałych brutto rolnictwa przypadających na 1 osobę zatrudnioną w tym sektorze.
Tabela 4

Techniczne uzbrojenie pracy w rolnictwie polskim w układzie województw w latach 1999-2008

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wyszczególnienie</th>
<th>Środki trwałe brutto 1 zatrudnionego (tys. zł/osobę)</th>
<th>Dynamika (1999 = 100)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Dolnośląskie</td>
<td>42,6</td>
<td>43,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kujawsko-pomorskie</td>
<td>35,3</td>
<td>36,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubelskie</td>
<td>20,6</td>
<td>20,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Lubuskie</td>
<td>40,4</td>
<td>41,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Łódzkie</td>
<td>24,7</td>
<td>24,8</td>
</tr>
<tr>
<td>Małopolskie</td>
<td>12,2</td>
<td>12,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Mazowieckie</td>
<td>24,9</td>
<td>25,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Opolskie</td>
<td>35,5</td>
<td>38,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Podkarpackie</td>
<td>13,4</td>
<td>13,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Podlaskie</td>
<td>29,4</td>
<td>30,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Pomorskie</td>
<td>49,0</td>
<td>49,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Śląskie</td>
<td>22,8</td>
<td>23,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Świętokrzyskie</td>
<td>15,7</td>
<td>16,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Warmińsko-mazurskie</td>
<td>57,4</td>
<td>58,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Wielkopolskie</td>
<td>39,6</td>
<td>40,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Zachodniopomorskie</td>
<td>70,1</td>
<td>74,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Polska</td>
<td>26,6</td>
<td>27,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS („Roczniki Statystyczne Województw” oraz „Produkt Krajowy Brutto – rachunki regionalne” z odpowiednich lat).

Wskazaźnik ten kształtuję się na zróżnicowanym poziomie w poszczególnych regionach kraju, osiągając najniższą wartość w południowo-wschodniej części kraju, a najwyższą w województwach zachodniopomorskim, lubuskim i warmińsko-mazurskim. Można zatem zauważyć, że w regionach o wysokim poziomie technicznego uzbrojenia pracy, wydajność pracy przewyższa tę osiąganą w pozostałych województwach. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że dynamika technicznego uzbrojenia pracy wzrosła po roku 2004 na skutek uruchomienia instrumentów wspólnej polityki rolniczej, mających na celu rozwój oraz modernizację gospodarstw rolnych.

Jak już wspomniano wyżej, zmiany wydajności pracy mogą zależeć od powierzchni ziemi uprawianej przez 1 zatrudnionego oraz od produktywności ziemi. Wysokość tych wskaźników, ich dynamikę oraz średnioroczne tempo zmian o podstawie stałej ustalono dla lat 2002-2009, ze względu na brak danych o liczbie rocznych jednostek pracy (AWU) z lat wcześniejszych.

W latach 2002-2009 dynamika wydajności pracy, mierzonej jako wartość produkcji globalnej wytworzonej przez 1 osobę pełnoprawną w rolnictwie, była nieco mniejsza niż dynamika produktywności ziemi. Podobnie średnioroczne tempo zmian o podstawie stałej było większe w odniesieniu do produktywno-
ści ziemi niż pracy. Potwierdza to wcześniejsze założenia, ponieważ przy dość niewielkiej zmianie powierzchni UR przypadających na 1 zatrudnionego wzrostowi wydajności pracy towarzyszy wzrost produktywności ziemi.

Tabela 5

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lata</th>
<th>Pracujący w rolnictwie w tys. AWU</th>
<th>Prod. globalna/1 AWU (w tys. zł)</th>
<th>Prod. glob./1 ha UR (w zł/ha)</th>
<th>UR/1 AWU (ha/AWU)</th>
<th>Średnioroczne tempo zmian o podstawie stałej (rok bazowy = 2002) (w %)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2002</td>
<td>2254,8</td>
<td>24705,5</td>
<td>3296</td>
<td>8,1</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>2279,4</td>
<td>24683,5</td>
<td>3480</td>
<td>7,1</td>
<td>-0,08</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>2283,6</td>
<td>30542,8</td>
<td>4272</td>
<td>7,1</td>
<td>11,18</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>2291,9</td>
<td>27635,2</td>
<td>3982</td>
<td>8,3</td>
<td>3,80</td>
</tr>
<tr>
<td>2006</td>
<td>2291,9</td>
<td>28396,4</td>
<td>4079</td>
<td>6,9</td>
<td>3,54</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>2299,3</td>
<td>35459,0</td>
<td>5039</td>
<td>8,3</td>
<td>7,49</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>2349,3</td>
<td>35383,5</td>
<td>5129</td>
<td>8,1</td>
<td>6,16</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>2213,8</td>
<td>36004,4</td>
<td>4945</td>
<td>8,5</td>
<td>5,52</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>5,96</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>0,6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Dynamika (2002=100) 98,2 145,7 150.0 104,9 - -

*1 – Produkcja globalna/1 AWU; 2 – Produkcja globalna/1 ha UR; 3 – Powierzchnia UR/1 AWU.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych; Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich z lat 2008, 2009; Rocznik statystyczny rolnictwa 2010).

Aby wskazać na wagę problemu związanego ze zbyt wysokim poziomem zatrudnienia w rolnictwie oraz jednocześnie niską efektywność zasobów pracy, dokonano porównania wydajności pracy w rolnictwie, łowiectwie, leśnictwie i rybactwie z pozostałymi rodzajami działalności (tabela 6).

Tabela 6

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rodzaj działalności</th>
<th>Wartość dodana brutto na 1 pracującego w Polsce według rodzajów działalności w 2008 roku (ceny bieżące) (tys. zł/osobę)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Ogółem                                                                                     78,8</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo                                                  17,7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Przemysł                                                                                   85,5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Budownictwo                                                                               90,6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Handel i naprawy; hotele i restauracje; transport, gospodarka magazynowa i łącznieność      87,7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pośrednictwo finansowe; obsługa nieruchomości i firm                                      140,4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Pozostała działalność usługowa                                                              73,3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Różnica w wydajności pomiędzy wspomnianym działem gospodarki a poznóstymi jest ponadczterokrotna w przypadku przemysłu oraz prawie ośmioletkrotna w porównaniu do pośrednictwa finansowego oraz obsługi nieruchomości i firm. Sektory te zatrudniają zaś odpowiednio 22,5% oraz 10,7% ogółu pracujących, podczas gdy rolnictwo, łowiecstwo, leśnictwo i rybactwo łącznie 15,6%.

Podsumowanie

Analiza danych statystycznych oraz ustalonych wskaźników pozwala sformułować następujące wnioski:
1. Rolnictwo generuje niewielki odsetek wartości dodanej w skali kraju z racji tego, że jest działem surowcowym, stanowi jednak miejsce pracy dla znaczącej części społeczeństwa. Obok funkcji wyżywieniowej spełnia więc szereg innych zadań.
2. Rolnictwo polskie pod względem poziomu wydajności pracy dzieli ogromny dystans od wysoko rozwiniętych krajów UE. Jednak większa dynamika wzrostu produktywności pracy w Polsce niż w krajach „starej 15” świadczy o tym, że wchodzimy na taką ścieżkę rozwojową, na jakiej tamte kraje były już wiele lat temu.
3. Poprawę poziomu wydajności pracy utrudnia niewłaściwa sytuacja na rynku pracy w Polsce, która uniemożliwia szybki odpływ zbędnej siły roboczej z rolnictwa do innych sektorów, a zwłaszcza do usług.
4. Niewielka dynamika zmian poziomu zatrudnienia w rolnictwie po roku 2004 może świadczyć o zbyt słabym oddziaływaniu instrumentów strukturalnych, z jakich korzystamy po wejściu do UE. Płatności bezpośrednie wprawdzie pozytywnie wpływają na dochody producentów rolnych, ale utrudniają przepływ ziemi rolniczej oraz stanowią barierę odpływu zasobów ludzkich do innych działów gospodarki.

LABOUR RESOURCES IN AGRICULTURE AND THEIR EFFECTIVENESS

Summary

Agriculture belongs to the sector which engages considerable labor resources not adequately to generated gross added value. Admittedly in 1999-2009 one noticed decrease of employment in agriculture but it is still too high what results in low labor effectiveness which is fourth time lower than average in European Union countries. But high dynamics of labor effectiveness growth in agriculture is very positive fact. Above mentioned is caused by decreasing employment level on one hand but on the other hand from increasing labor technical equipment endowment. Labor effectiveness growth is also accompanied by land productiveness growth what increased about 150% in 2002-2009.
Grażyna Agnieszka Olszewska

FINANSJERYZACJA GOSPODARKI
A PROBLEM BEZROBOCIA

Wprowadzenie

Do rewolucji przemysłowej to właściciele ziemscy byli jedyną grupą społeczną, która monopolizowała ziemię – jeden z czynników wytwórczych – czerpając z tego tytułu określone korzyści. W wyniku pierwotnej akumulacji kapitału i ten czynnik został niejako zmonopolizowany przez wąską grupę uczestników rynku. Siła robocza – ogromna rzesza oferujących na rynku swoją pracę – miała niewielkie szanse w starciu ekonomicznym z wąską grupą posiadaczy ziemi i kapitału. Kluczowe założenie szkoły klasycznej o pełnym wykorzystaniu czynników wytwórczych będące wynikiem doskonałej elastyczności cen, płac i stóp procentowych wcale nie oznaczało sprawiedliwego wynagrodzenia poszczególnych czynników wytwórczych. Dodatkowym argumentem na rzecz pełnego zatrudnienia było założenie o braku oszczędności. Ich występowanie oznaczało by brak pełnego wykorzystania kapitału jako czynnika wytwórczego. Właścicielem czynników wytwórczych wydawali zatem cały dochód, jaki uzyskiwali z tytułu ich posiadania i „zatrudnienia” przy wytwarzaniu dóbr i usług. W dobie pieniądza kruszcowego to jego ilość determinowała poziom cen oraz płac i stóp procentowych. Ani renta gruntowa, ani procent od kapitału, ani tym bardziej płace nie wynikały z produktywności tych czynników, a z uwarunkowań politycznych i rozkładu sił społecznych.

Jak zatem oceniać rozwój rynków finansowych, w wyniku którego powstały transnarodowe korporacje finansowe obejmujące swoim działaniem rynek globalny? Czy sprzyja on efektywnej alokacji kapitału, a co za tym idzie – pozostały czynników wytwórczych, w tym pracy, pomagając ograniczać problem

1 Założenia te rozwinięto i sformułowano w postaci rozwinionej teorii D. Hume w opublikowanym w 1752 roku dziele „On Money”. A. Kazimierczak: Monetarny Policy in Market Economy. SGH, Warszawa 2004, s. 99-100.
światowego bezrobocia? Czy przeciwnie, powstanie „światowego oligopolu”, czyli wtórna monopolizacja kapitału, prowadzi do podporządkowania sobie pozostałych czynników wytwórczych i powoduje niepełne wykorzystanie czynników wytwórczych? Dążenie korporacji finansowych do utrzymania realnie dodatkowych stóp procentowych w długim okresie utrudnia rządom poszczególnych państw prowadzenie polityki stabilizacyjnej na rzecz pełnego zatrudnienia.

Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka procesu finansjeryzacji gospodarki oraz wpływu, jaki proces ten może mieć na wykorzystanie czynników wytwórczych, w tym siły roboczej. Wzrost przedstawicieli głównych nurtów teoretycznych badających czynniki determinujące wzrost gospodarczy i wykorzystanie czynników wytwórczych nie ma zgody co do znaczenia wpływu czynników pieniężnych.

**Finansjeryzacja gospodarki?**

Pojęcie finansjeryzacji gospodarki pojawiło się w literaturze bardzo niedawno i niełatwo jest zdefiniować je w sposób jednoznaczny. Uogólniając, można stwierdzić, że polega ono na stopniowej monopolizacji kapitału niezbędnego do finansowania wszelkich inwestycji w rękach największych instytucji finansowych. Instytucje te to z reguły transnarodowe korporacje finansowe i dla tego zjawisko finansjeryzacji gospodarki bardzo ściśle wiąże się z jej globalizacją. Z całą pewnością ma ono swoje źródło w gwałtownym rozwoju rynków finansowych w krajach wysoko rozwiniętych w drugiej połowie XX wieku. Nieźmniej jednak jego początków można doszukać się już w okresie wcześniejszym.

Rynek finansowy jest chyba najdynamiczniej rozwijającym się sektorem gospodarki na przestrzeni ostatnich 50 lat. Kapitał stał się bezwzględnie najbar dziej mobilnym czynnikiem produkcji w gospodarkach wolnorynkowych. Ma to zarówno dobre, jak i złe strony. Z rozwojem rynków finansowych wiąże się niewątpliwie zwiększenie możliwości lokowania środków przez inwestorów tak instytucjonalnych, jak i indywidualnych, choć dla tych ostatnich koszty transakcyjne to wciąż poważna bariera ekonomiczna w dostępie do rynków światowych. Dla podmiotów sfery realnej rozwój rynków finansowych to przede wszystkim coraz szersze wachlarz instrumentów finansujących i możliwość refinansowania się praktycznie na całym świecie, z jednej strony uczestnicy rynków finansowych mają coraz więcej możliwości wyboru efektywnych form alokacji środków finansowych, z drugiej jednak – międzynarodowy charakter rynku powoduje, że są oni narażeni na coraz bardziej złożone ryzyko inwestowania.

Skutkiem koncentracji kapitału przez wąską grupę korporacji finansowych z bankami na czele jest wykształcenie się oligopolu na światowym rynku finansowym. Daje to tym instytucjom możliwość kontrolowania ceny kapitału. W efek-
Cie od lat 60. XX wieku mamy do czynienia z utrzymywaniem się na światowych rynkach finansowych dodatnich realnych stóp procentowych, niezależnie od fazy cyklu koniunkturalnego, w jakim znajduje się gospodarka. Realny koszt kapitału w takich warunkach rośnie w tempie szybszym niż płace, co oznacza spadek płac realnych. Oczywiście okresowo w poszczególnych krajach, w tym w Polsce, zaobserwowano również sytuacje odwrotne. Stanowiły one jednak wyjątek.

Koncentracja kapitału, podobnie jak globalizacja, jest we współczesnej bankowości jednym z celów zarządzania strategicznego, wykorzystującego efekt skali. Niestety, ostatni kryzys ujawnił negatywną stronę tego procesu. W jego wyniku powstały instytucje uznane za „zbyt duże, żeby upaść”. Dało to ich mediarom możliwość uprawiania hazardu moralnego polegającego na narażaniu zarządzanych przez siebie instytucji na nadmierne ryzyko, co odbija się na stabilności rynków finansowych.

Sposobem na określenie, czym jest stabilność rynku finansowego, jest oparte na negacji twierdzenie, że należy przez nią rozumieć brak zagrożenia kryzysem finansowym, ale także stan, w którym nie występuje ryzyko systemowe. Ryzyko systemowe z kolei jest to sytuacja, w której kryzys obecny w jednym kraju czy regionie staje się bezpośrednią przyczyną niestabilności systemu finansowego w innym kraju czy regionie, a nawet z uwagi na globalizację rynków finansowych osiąga wymiar międzynarodowowy. Ryzyko systemowe to także zburzenia w funkcjonowaniu ważnych systemowo instytucji finansowych lub utraty zaufania uczestników rynku finansowego.

W ujęciu pozytywnym z kolei mianem stabilności finansowej ogólnie określa się sytuację, w której system finansowy działa prawidłowo, tj. bez zakłóceń wypełnia swoje funkcje. Za najistotniejsze dla współczesnej gospodarki uznawane są: identyfikacja i wycena ryzyka oraz stwarzanie warunków dla efektywnego zarządzania zdiagnozowanym ryzykiem oraz efektywnej alokacji środków finansowych. W efekcie prowadzi to do stanu bezpieczeństwa finansowego.

**System finansowy a warunki wzrostu gospodarczego**

Określenie „wzrost gospodarczy” odnosi się do zdolności wytwarzania dóbr i usług w danej gospodarce, a jego miernikiem jest tempo wzrostu PKB. Nieza-

---

7 J. Kulawik: Rozwój finansowy a wzrost i rozwój ekonomiczny. „Bank i Kredyt” 1998, nr 1-2, s. 31-32.
leźnie od tego, z przedstawicielami jakiej szkoły ekonomicznej mamy do czy- nienia, przyjmuje się, że im wyższe zatrudnienie czynników wytwórczych, tym wyższy wzrost gospodarczy.

Rozważania na temat wzrostu gospodarczego można podzielić na dwa nur- ty: egzogeniczny oraz endogeniczny.

Modele egzogeniczne związane są z nurtem neoklasycznym. Przyjmuje się w nich założenie, że postęp techniczny wynika z celowych inwestycji podmiotów gospodarujących, zaś stopa procentowa równoważąca rynek oszczędności i inwestycji kształtuje się na takim poziomie, by maksymalizować wartość zdys- kontowanej użyteczności z konsumpcji przez podmioty gospodarujące.

Okręslenie endogeniczne modele wzrostu gospodarczego oznacza modele, w których postęp techniczny jest przede wszystkim wynikiem celowych i racjonalnych decyzji inwestycyjnych producentów i konsumentów oraz państwa, które realizuje określoną, długookresową politykę ekonomiczną. Przy ich budowie przyjmuje się założenie zarówno o endogenicznym charakterze stopy postępu technicznego, jak i stopy procentowej równoważającej oszczędności i inwestycje.

W modelach egzogenicznych do czynników kształtujących warunki wzro- stu gospodarczego zaliczymy jedynie czynniki pozapieniężne kształtowane przez sferę realną gospodarki. Są to:

- wyposażenie naturalne,
- wyposażenie technologiczne zależne od postępu technicznego,
- wzrost wartości majątku trwałego,
- gusty podmiotów gospodarujących.

Oddziaływanie wyposażenia naturalnego wynika z ich ilości oraz produk- tywności, a ta – z ich wydajności oraz wyposażenia technologicznego, jakim są one uzupełniane w procesie produkcji. Wyposażenie technologiczne jest z kolei zależne od wartości majątku trwałego oraz postępu technicznego, dzięki któremu można zwiększyć wydajność istniejących zasobów kapitałowych. Wzrost wartości majątku trwałego, wynikający z nakładów inwestycyjnych, może zatem przyczynić się do wzrostu gospodarczego. Podobne efekty daje wzrost nakładów inwestycyjnych na rozwój czynnika ludzkiego. O tym, na co zostaną przecznane dostępne czynniki produkcji, decydują gusty i preferencje podmiotów gospodarujących. Poprzez decyzje o wielkości konsumpcji, oszczędności oraz inwestycji podmioty te wpływają na wzrost gospodarczy.

W endogenicznych modelach wzrostu gospodarczego do czynników kształt- ujących warunki wzrostu gospodarczego zaliczymy:

- czynniki pieniężne kształtowane przez bank centralny:
  - zmiany podaży pieniądza w wyniku realizacji określonej polityki pieniężnej,
Finansjeryzacja gospodarki a problem bezrobocia

- wiarygodność polityki pieniężnej,
- dostęp do informacji o rynku pieniężnym;

**czynniki pieniężne** kształtowane przez banki komercyjne:
- szeroko rozumiana współpraca podmiotów gospodarujących z instytucjami finansowymi;

**czynniki pozapieniężne** kształtowane przez sferę realną gospodarki:
- zdolności produkcyjne gospodarki,
- skłonność do oszczędzania,
- produktywności inwestycji.

Czynniki pozapieniężne wpływają na warunki wzrostu gospodarczego w podobny sposób, jak wyjaśniali to twórcy egzogenicznych modeli wzrostu gospodarczego.

Czynniki pieniężne kształtowane przez bank centralny wpływają na warunki wzrostu gospodarczego poprzez oddziaływanie na wielkość realnej stopy procentowej na rynku pieniądza. Bezpośrednio bank centralny kontroluje jedynie nominalne stopy procentowe na rynku. Jednak przyjmując założenie o sztywności cen i płac w dół oraz o racjonalności decyzji podmiotów gospodarujących, można stwierdzić, że podmioty te niejako automatycznie dokonują korekty nominalnych stóp procentowych o biegunową inflację.

Interakcje systemu finansowego ze sferą realną gospodarki w endogenicznych teoriach wzrostu zostały przyjęte jako ważna płaszczyzna oddziaływania na wzrost gospodarczy i wykorzystanie czynników wytwórczych. Dodatnią korelację w interakcjach pomiędzy rozwojem finansowym a ekonomicznym na podstawie badań empirycznych wykazali R.G. King i R. Levin, obejmując badaniem 80 krajów świata w okresie 1960-1989. Porównanie głównych wskaźników oceny rozwoju zarówno finansowego, jak i ekonomicznego wykazało silną korelację dodatnią.

Duża podatność systemu finansowego na kryzysy i łatwość ich przenoszenia się wraz z kierunkiem przepływów strumieni pieniężnych jest z kolei, według J.P. Krahena i R.H. Schmidta, dowodem na występowanie przynajmniej w krótkim okresie ujemnej korelacji na linii rozwój finansowy – rozwój ekono-

---

8 P. Lubecki: Wzrost gospodarczy a poziom rozwoju rynków finansowych na przykładzie wybranych krajów Europy Środkowej i Unii Europejskiej. „Ekonomista” 2004, nr 5, s. 655-656.
10 Ibid., s. 124-135
12 Czas trwania długiego okresu może być w gospodarce różny. Obejmuje okres od wytrącania układu ze stanu równowagi aż do czasu ustalenia się nowego punktu równowagi. Na różnych rynkach w skali makroekonomicznej trwa to przeciętnie od 10 do 30 lat.
Bezrobocie jako problem gospodarki światowej

Bezrobocie oznacza sytuację na rynku pracy, w której podaż siły roboczej przewyższa popyt, jaki zgłaszają na nią pracodawcy. Wielowymiarowość bezrobocia jako zjawisko gospodarczego powoduje, że można je rozpatrywać z różnych punktów widzenia.

Zarówno w literaturze, jak i do badań empirycznych stosuje się kilka kryteriów klasyfikacji bezrobocia. Najbardziej podstawowe kryterium to rodzaj bezrobocia. Bezrobocie naturalne występuje w stanie równowagi na rynku pracy. Gdy jednak przy akceptowanych stawkach płac część zgłaszających chęć podjęcia pracy nie może jej znaleźć, mamy do czynienia z bezrobociem przymusowym.

Inne kryterium klasyfikacji bezrobocia to podział bezrobocia ze względu na jego przyczynę. Tu możemy wyróżnić bezrobocie frykcyjne wynikające z naturalnych zmian zatrudnienia i występowania przerw w pracy pomiędzy poszczególnymi okresami zatrudnienia. Bezrobocie technologiczne jest z kolei wynikiem automatyzacji procesów produkcji prowadzących do eliminowania czynnika ludzkiego. Transformacja gospodarek i ich restrukturyzacja prowadzi do bezrobocia strukturalnego, które wynika z niedostosowania ilości i jakości zasobów, jakie występują w danej gospodarce, do zapotrzebowania na nie. Z występowaniem cykli koniunkturalnych związane jest bezrobocie koniunkturalne. Zmiany popytu globalnego w fazie wzrostu gospodarczego oraz recesyjne wpływają na zmiany wykorzystania czynników produkcji, w tym siły roboczej. Bezrobocie sezonowe dotyczy gospodarek, w których dominują branże takie jak rolnictwo czy turystyka.

Z różnych względów istotny jest czas, w jakim osoba bezrobotna pozostaje bez pracy. Biorąc pod uwagę to kryterium, bezrobocie możemy podzielić na krótkoookresowe (trwa do 3 miesięcy), średnioookresowe (od 3 do 6 miesięcy), długoookresowe (od 6 do 12 miesięcy) oraz najbardziej dotkliwe ze względów gospodarczych, społecznych czy politycznych bezrobocie długotrwałe, które dotyczy osób niemogących znaleźć pracy przez ponad rok.

---


14 J. Żyżyński: System finansowy a gospodarka realna: między służebnością a wyobcowaniem. „Ekonomista” 2006, nr 4, s. 546.
Problematyczna bywa także kwestia pomiaru bezrobocia. Ze względu na fakt rejestracji osoby bezrobotnej mamy do czynienia z bezrobociem *rejestrowanym*, gdy dana osoba spełnia kryteria rejestracji w urzędzie pracy. Gdy jednak bezrobotny takich kryteriów nie spełnia lub rezygnuje z takiej możliwości, bezrobocie staje się *ukryte*.

Bezrobocie jest obecnie problemem globalnym i choć dotyczy większości, to przyczyny tego zjawiska w poszczególnych krajach bywają różne i niejako z góry określają, z jakim typem bezrobocia mamy do czynienia. Wśród najczęstszych przyczyn występowania bezrobocia wymienić można: automatyzację procesów produkcji oraz spadek produkcji z powodu ograniczonego popytu na określone towary i usługi (dotyczy głównie krajów wysoko rozwojowych, ale odczuwają to również kraje rozwijające się jako jeden ze skutków napiętu bezpośrednich inwestycji zagranicznych). Procesy restrukturyzacyjne w gospodarce skutkujące często likwidacją niektórych form działalności z rynku oraz słaba mobilność pracowników i brak umiejętności przekwalifikowania się to przyczyny bezrobocia dominujące w krajach rozwijających się i objętych procesami transformacji gospodarczej. W krajach tych za czynnik utrudniający walkę z bezrobociem przyjmuje się również słabą informację o wolnych stanowiskach pracy na rynku. Zbyt wysokie obciążenia fiskalne pracodawców (zgodnie z tym) czy niedostosowany sposób i kierunki kształtowania do wymagań rynku pracy to dość uniwersalne bariery wzrostu zatrudnienia.

Dodatkowym czynnikiem, który wpływa na rozmiar bezrobocia w krajach Unii Europejskiej, są procesy integracji w ramach wspólnego rynku. Mimo to do 2008 roku stopa bezrobocia rejestrowanego w tych krajach miała tendencję rosnącą (por. tabela 1).

**Tabela 1**

| Stopa bezrobocia na obszarze Unii Europejskiej w latach 2003-2009 (%) |
|-----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|                 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| EU-27           | 9,0  | 9,1  | 8,9  | 8,2  | 7,1  | 7,0  | 8,9  |
| Strefa euro     | 8,8  | 9,0  | 9,0  | 8,3  | 7,4  | 7,5  | 9,4  |

**Źródło:** Eurostat.

---


Bezrobocie uznawane jest za zjawisko niekorzystne. W skali makroekonomicznej pociąga za sobą zmniejszenie dochodów budżetowych państwa, zwiększenie wydatków budżetu państwa w związku z utrzymaniem osób bezrobotnych oraz instytucji zajmujących się pomaganiem im, a także spadek dochodów społeczeństwa, skutkujący ograniczaniem globalnego popytu\textsuperscript{18}.

Ostatni kryzys finansowy prowadzący do recesji gospodarczej i kryzysu finansów publicznych ujawnił niezwykle silnie polityczny charakter bezrobocia. Społeczeństwa oczekują od rządów swoich krajów reakcji na pogarszające się warunki na rynku pracy, a te w efekcie liberalizacji gospodarek mają coraz mniej możliwości regulowania rynku celem zwiększenia zatrudnienia czynników wytwórczych i przeciwdziałania bezrobociu.

Wnioski

Jeszcze kilkanaście lat temu zdecydowana większość ekonomistów opowiadała się za tezą o pozytywnym, stymulującym wpływie rynków finansowych, a głównie sektora bankowego, na wzrost gospodarczy i wzrost zatrudnienia. Podstawowym dowodem na prawdziwość tak przedstawionej hipotezy jest makroekonomiczna rola, jaką pełnią w gospodarce usługi finansowe. Poprzez re-alokację kapitałów z sektorów gospodarki o niższej stopie zwrotu do sektorów o wyższej stopie zwrotu przyczyniają się do bardziej efektywnego wykorzystania wszystkich czynników produkcji. Dodatkowym argumentem dla tak postawionej tezy jest stwierdzenie, że rynki finansowe z samej definicji przyczyniają się do obniżenia kosztów transakcyjnych oraz pozwalają ograniczyć ryzyko transakcji.

Ostatnie wydarzenia, jakie wystąpiły w gospodarce światowej (kryzys finansowy, recesja gospodarcza oraz zapaść finansów publicznych w wielu krajach), skłaniają tak ekonomistów, jak i polityków do krytyki zmian, jakie następują w gospodarce w wyniku jej globalizacji. Największe oskarżenia podło pod adresem korporacji finansowych i międzynarodowych instytucji finansowych, w tym szczególnie Międzynarodowego Funduszu Walutowego. Odrzucając skrajne opinie o spisku wielkiej finansjer, można jednak podjąć próbę obrony tezy o jej negatywnym wpływie na równowagę makroekonomiczną i tym samym zatrudnienie czynników produkcji. Główne argumenty w tym przypadku to uprawianie przez instytucje finansowe „hazardu moralnego”, inicjowanie i przeprowadzanie ataków spekulacyjnych oraz (co odnosi się głównie do MFW) narzucanie krajom rozwijającym się pakietów reform opartych na zasadzie działania słynnej golarki radzieckiej konstrukcji, do której to po pierwszym użyciu pasuje każda golona twarz. Po doświadczeniach ostatniego kryzysu trudno jest bronić założenia, że to, co jest dobre dla rynków finansowych, będzie dobre dla gospodarki.

\textsuperscript{18} E. Kwiatkowski: Makroekonomiczne znaczenie bezrobocia długookresowego – analiza na przykładzie polskiej gospodarki. W: Polityka wzrostu gospodarczego…, op. cit., s. 38.
FINANCIALIZATION OF ECONOMY AND THE ISSUE OF UNEMPLOYMENT

Summary

20th century and the first decade of 21st century can be described as an era of dynamic changes which affected almost every sector of world economy. Financial market is an area in which changes can be seen very clearly. Both globalization of financial markets as well as capital monopolization in the hands of the several biggest financial corporations are not neutral to economy of individual countries. Unemployment has become global issue. Nevertheless it is not apparent whether changes that occur in financial markets cause this problem to rise and to which extend.
Adriana Politaj

PODMIOTY NOWEJ EKONOMII SPOŁECZNEJ
W PRZECIWDZIAŁANIU WYKLUCZENIU
SPOŁECZNEMU Z TYTUŁU BEZROBOCIA

Wprowadzenie


W procesie reintegracji osób marginalizowanych standardowo bierze udział szereg wyspecjalizowanych instytucji i podmiotów, których statutowym celem jest pomoc grupom zagrożonym wykluczeniem społecznym. Szczególna rola w tym zakresie powierzona została podmiotom nowej ekonomii społecznej.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja działalności wybranych podmiotów zaliczanych do grona nowej ekonomii społecznej na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu osób bezrobotnych.

Autorka postawiła tezę, iż spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej oraz centra integracji społecznej stanowią główne ogniwa systemu działającego w Polsce na rzecz reintegracji społecznej osób marginalizowanych i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu oraz ekonomicznemu.
W niniejszym artykule autorka zastosowała metodę analizy i krytyki pięściennictwa i aktów prawnych oraz analizę statystyczną.

1. Podmioty starej i nowej ekonomii społecznej

Pojęcie ekonomii społecznej jest bardzo szerokie i dotyka wielu sfarżycia społecznego. Kluczową zasadą tej idei jest prymat działania na rzecz ludzi (członków, podopiecznych) nad maksymalizacją zysku. Oznacza to, że dla jednostek ekonomii społecznej istotne znaczenie – obok celu gospodarczego – ma misja społeczna.

Podmioty ekonomii społecznej, zaspokajając potrzeby swoich członków lub podopiecznych, często wykonują zadania, z których ani państwo, ani inne podmioty gospodarcze nie wywiążą się w sposób wystarczająco skuteczny.

Według pracowników europejskiej sieci badawczej EMES za przedsiębiorstwo społeczne uznaje się działalność o celach głównie społecznych, której zyski w założeniu są reinwestowane w te cele lub we wspólnotę i która nie dąży do maksymalizacji zysku lub zwiększenia dochodu udziałowców czy też właścicieli. EMES określa kryteria społeczne i ekonomiczne, którymi powinny charakteryzować się inicjatywy wpisujące się w ekonomię społeczną.

Do kryteriów ekonomicznych zaliczono:
- prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne,
- niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych,
- ponoszenie ryzyka ekonomicznego,
- istnienie choćby nielicznego płatnego personelu.

Wśród kryteriów społecznych wymienia się:
- wyraźną orientację na społecznie użytkowy cel przedsięwzięcia,
- oddolny, obywatelski charakter inicjatywy,
- specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania,
- możliwie współnotowy charakter działania,
- ograniczoną dystrybucję zysków.

Ten zestaw kryteriów jest definicją idealnego przedsiębiorstwa społecznego. Od przedsięwzięć zaliczanych do tego sektora nie wymaga się zatem spełnienia wszystkich kryteriów, lecz większości z nich.

---

1 Ekonomia społeczna czasami nazywana jest również przedsiębiorczością społeczną, ekonomią solidarnością, ekonomią społecznością lokalną czy gospodarką obywatelską.
2 http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225;jsessionid=E1F1B9583000BD7E9378098B43C1F0C7
W polskiej literaturze możemy zetknąć się m.in. z dwoma typami przedsiębiorstw społecznych, tj. instytucjami tzw. starej ekonomii społecznej oraz tzw. nowymi podmiotami ekonomii społecznej.

Wśród podmiotów starej ekonomii społecznej wymienia się przede wszystkim spółdzielnie. Według danych GUS w Polsce zarejestrowanych jest nieco ponad 18 tys. spółdzielni. Część z nich jednak w praktyce nie prowadzi działalności. Według informacji KRS, liczbę aktywnych spółdzielni w Polsce można szacować na ok. 12 tys. podmiotów. Spółdzielnie tworzą bardzo zróżnicowane środowisko. Najwięcej jest spółdzielni mieszkaniowych (5 tys.), spółdzielni pracy (1,3 tys.), Rolniczych Spółdzielni Produkcyjnych (1,1 tys.) i innych spółdzielnii rolniczych (2,5 tys.), nieco mniej banków spółdzielczych oraz Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych (ok. 800, w tym 118 SKOK). Na przełomie lat 80. i 90. liczba spółdzielni wzrosła, jednak od połowy lat 90. zaczęła systematycznie spadać. Spadek ten trwa nadal, choć nie jest już taki gwałtowny3.

Wśród podmiotów nowej ekonomii społecznej wymienia się spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej oraz centra integracji społecznej.

Różnica pomiędzy instytucjami starej a nowej ekonomii społecznej jest taka, że w ramach starej ekonomii społecznej działały podmioty, które realizowały działania ukierunkowane tylko na własnych członków spółdzielni, towarzystw wzajemnych, spółdzielni mieszkaniowych, spółdzielni pracy czy SKOK-ów. Celem działania podmiotów nowej ekonomii społecznej jest natomiast wycho-2.

2. Spółdzielnie socjalne

Spółdzielnie socjalne jako podmioty nowej ekonomii społecznej pojawiły się we Włoszech pod koniec lat 70. Przez wiele lat funkcjonowały na prawach regulujących ogólny ruch spółdzielczy i dopiero w 1991 roku uregulowano je prawnie jako odrębną formę przedsiębiorczości, poprzez wprowadzenie w życie ustawy z dnia 8 lipca 1991 roku nr 381 o spółdzielniach socjalnych4.

We Włoszech działają dwa typy spółdzielni socjalnych. Typ A zapewnia usługi w zakresie opieki zdrowotnej, socjalnej lub edukacyjnej. Spółdzielnie typu B działają na rzecz włączenia w rynek pracy osób ze środowisk dyskrymi-

nowanych. Do grup docelowych tych spółdzielni należą m.in.: osoby fizycznie lub umysłowo niepełnosprawne, uzależnione od alkoholu lub narkotyków. Organizacje te zajmują się również osobami mającymi problemy z prawem⁵.

Polski model spółdzielni socjalnych, działający zaledwie od kilkunastu lat, wzoruje się na typie B włoskich spółdzielni. Pierwotnie działały one w oparciu o ogólne ramy prawne regulujące ruch spółdzielczy, tj. ustawę z dnia 16 września 1982 roku – Prawo spółdzielcze⁶. Pierwsze regulacje prawne dotyczące spółdzielni socjalnych w prawie spółdzielczym pojawiły się jednak dopiero w 2003 roku⁷. Właściwe, szczegółowe uregulowania tworzenia i działalności spółdzielni socjalnych w Polsce wprowadzono na mocy ustawy z dnia 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym⁸, a także innych akt w randze ustawy, m.in. w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy⁹.

W przytoczonych aktach prawnych wskazywano na spółdzielnie socjalne jako na przedsiębiorstwa gospodarki społecznej i przypisano im główną rolę w procesie powrotu na rynek pracy osób długotrwałej bezroboczej.

Według stanu prawnego na koniec sierpnia 2011 roku spółdzielnia socjalna jest zrzeszeniem osób, w znacznej mierze zagrożonych wykluczeniem społecznym, które wspólnie, w oparciu o osobistą pracę, prowadzą przedsiębiorstwo i realizują cele społeczne oraz reintegrację zawodową. Spółdzielnia socjalna jest osobą prawną w rozumieniu przepisów kodeksu cywilnego¹⁰ z momentem jej wpisu do Krajowego Rejestru Sądowego jako przedsiębiorcy. Spółdzielnią socjalną mogą założyć, jak i być również jej członkami osoby bezrobotne, bezdomni, uzależnieni od alkoholu, narkotyków lub innych środków odurzających, chorzy psychicznie, jak również osoby niepełnosprawne. Założycielami spółdzielni oraz jej członkami mogą być też organizacje pozarządowe lub jednostki samorządu terytorialnego, a także kościelne osoby prawne¹¹. Warunkiem jest, aby liczba tych osób nie stanowiła więcej niż 50% ogólnej liczby założycieli. Minimalna liczba założycieli to 5 osób fizycznych, a jeśli są to osoby prawne – minimum dwie. Minimalna liczba członków to 5 osób, a maksymalna nie może przekroczyć 50.

---

⁵ T. Johnson, R. Spear: Social Enterprise. International Literature Review, GHK.
⁷ Dz.U. z 2003 r., nr 188 poz. 1848.
⁸ Dz.U. z 2003 r., nr 122, poz. 1143 z późn. zm.
⁹ Dz.U. z 2004 r., nr 99 poz. 1001 z późn. zm.
¹⁰ Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.
¹¹ Od 16 lipca 2009 roku, tj. od momentu wprowadzenia w życie nowelizacji ustawy o spółdzielniach socjalnych (na mocy ustawy z 7 maja 2009 roku o zmianie ustawy o spółdzielniach socjalnych oraz o zmianie niektórych innych ustaw Dz.U. nr 91, poz. 742), samorządy nie mogły zakładać spółdzielni, stąd nie były zainteresowane wsparciem tej formy przedsiębiorczości, gdyż nie miały formalnej kontroli nad ich działalnością.
Podmioty nowej ekonomii społecznej w przeciwdziałaniu wykluczeniu...

W praktyce spółdzielnie socjalne powstają i funkcjonują w znacznej mierze dzięki środkom publicznym, przekazywanym w różnych formach oraz z różnych tytułów (najczęściej jako dotacje, pożyczki, granty). Środki te trafiają do spółdzielni poprzez dotacje udzielane ich członkom, jak również poprzez dofinansowanie samych spółdzielni w momencie ich tworzenia i w trakcie ich działania.


Liczba członków spółdzielni nie jest dokładnie znana. Na podstawie przeprowadzonego przez autorkę niniejszego opracowania badania ankietowego w grudniu 2010 roku w 49 spółdzielniach stanowiących 18,8% ogółu zarejestrowanych tego typu podmiotów nowej ekonomii było łącznie 379 członków. 22 spółdzielnie (44,9% badanych spółdzielni) skupiały po 5 członków. W pozostałych spółdzielniach było powyżej 5 członków, przy czym w jednej z nich było 37 członków. Spółdzielnie w badaniu ankietowym potwierdziły zatrudnienie łącznie 79 osób, głównie bezrobotnych skierowanych z urzędów pracy i osób niepełnosprawnych. Uogólniając powyższe wyniki badań na wszystkie spółdzielnie zarejestrowane w końcu 2010 roku, można szacować, że w 261 spółdzielniach było prawie 2 020 członków i 420 pracowników.
3. Zakłady aktywności zawodowej

W Polsce osoby niepełnosprawne uznawane są za zagrożone marginalizacją ze względu na swoje ułomności. W wielu przypadkach niepełnosprawność jest również źródłem bardzo małej aktywności ekonomicznej i wysokiego bezrobocia wśród tych osób. Bezpośrednia pomoc osobom niepełnosprawnym realizowana jest przez 4 grupy instytucji: pracodawców działających na otwartym (niechronionym) rynku pracy, zakłady pracy chronionej (ZPCh), zakłady aktywności zawodowej (ZAZ) oraz warsztaty terapii zajęciowej (WTZ).

Według założeń teoretycznych zawartych w ustawie z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnieniu osób niepełnosprawnych osoby niepełnosprawne, zwłaszcza te z najcięższymi schorzeniami, powinny przebywać czteroetapowy proces rehabilitacji, rozpoczynający się w warsztatach terapii zajęciowej i kontynuowany w zakładach aktywności zawodowej i zakładach pracy chronionej, a kończący się u pracodawców działających na otwartym rynku pracy.

Podstawowym celem działalności zakładów aktywności zawodowej jest zatrudnienie i rehabilitacja zawodowa osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności, jak również przygotowanie ich do miarę możliwości samodzielnego życia i funkcjonowania w społeczeństwie. W zakładach aktywności zawodowej – podobnie jak w warsztatach terapii zajęciowej – prowadzona jest rehabilitacja, społeczna, zawodowa i lecznicza, z którą jednak różnicą, że tu główny nacisk kierowany jest na rehabilitację zawodową.

W zakładzie aktywności zawodowej co najmniej 70% ogółu osób zatrudnionych stanowią osoby niepełnosprawne zaliczane do znacznego stopnia niepełnosprawności lub osoby z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności, u których stwierdzono autyzm, upośledzenie umysłowe lub chorobę psychiczną. Wskaźnik zatrudnienia osób niepełnosprawnych w zakładzie aktywności zawodowej z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności nie może być wyższy niż 35% ogółu zatrudnionych.

Do zakładów tego typu kieruje się osoby niepełnosprawne mające prawne orzeczenie o niepełnosprawności i określony kierunek rehabilitacji zawodowej, której efektem powinno być umożliwienie zatrudnienia u innych pracodawców (w zakładach pracy chronionej lub na otwartym rynku pracy).

12 Dz.U. z 1997 r., nr 123, poz. 776 z późn. zm.
Koszty tworzenia i utrzymania zakładów aktywności zawodowej są pokrywane ze środków PFRON\textsuperscript{14}, samorządu terytorialnego lub innych źródeł. Zakłady te nie mogą prowadzić działalności polegającej na wytwarzaniu wyrobów przemysłu paliwowego, tytoniowego, spirytusowego, winiarskiego, piwowarskiego.

Możliwość tworzenia ZAZ pojawiła się w 1998 roku, jednakże w latach 1998-1999 w Polsce nie powstał żaden ZAZ. Pierwszą taką instytucję utworzono dopiero w 2000 roku (rys. 2).

![Rys. 2. Liczba działających zakładów aktywności zawodowej w Polsce w latach 2000-2010 (stan na koniec roku)](image)

\textsuperscript{14} Udział środków PFRON w finansowaniu kosztów tworzenia i funkcjonowania ZAZ był w latach 2007-2010 systematycznie obniżany. W 2007 roku fundusz pokrywał 95% kosztów funkcjonowania ZAZ i 85% kosztów ich tworzenia. W 2008 roku i w latach następnych finansowanie kosztów funkcjonowania ZAZ obniżono do 85%.

W kolejnych latach liczba działających ZAZ systematycznie rosła (za wyjątkiem 2002 roku, gdy nie utworzono ani jednej tego typu instytucji). W końcu 2010 roku w Polsce działało łącznie 63 ZAZ.

4. Centra Integracji Społecznej

Centrum Integracji Społecznej (CIS) to jednostka organizacyjna, którą może utworzyć wójt, burmistrz, prezydent miasta lub organizacja pozarządowa i która służy reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem. Działości CIS-ów obejmuje głównie warsztaty i szkolenia umożliwiające zdobycie lub podwyższenie kwalifikacji zawodowych, praktyki i staże, a także indywidualne programy zatrudnienia socjalnego, dopasowane do możliwości i umiejętności uczestnika oraz udział w grupach wsparcia, grupach samopomocowych, zajęciach terapeutycznych umożliwiających zdobywanie praktycznych, „życiowych” umiejętności, ułatwiających rozwiązywanie problemów osobistych i rodzinnych, wzmocniających motywację do zmiany własnego losu i umożliwiających codzienne funkcjonowanie w społeczeństwie. Wszystkie te zajęcia realizowane są w ramach indywidualnego programu zatrudnienia socjalnego, który może trwać od 6 do 12 miesięcy (w uzasadnionych przypadkach do 18 miesięcy)\(^\text{15}\). Centrum w ramach reintegracji zawodowej może prowadzić działalność wytwórczą, handlową lub usługową, które nie stanowią jednak działalności gospodarczej.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Rok</th>
<th>Liczba zatrudnionych osób</th>
<th>Liczba uczestników CIS</th>
<th>Liczba osób, które ukończyły program CIS</th>
<th>Liczba usamodzielnionych ekonomicznie uczestników CIS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2007</td>
<td>601</td>
<td>5194</td>
<td>2431</td>
<td>b.d.</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>486</td>
<td>5030</td>
<td>2553</td>
<td>718</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>378</td>
<td>5617</td>
<td>2765</td>
<td>697</td>
</tr>
</tbody>
</table>

źródło: Raport z kontroli: Funkcjonowanie systemu aktywizacji zawodowej…, op. cit., s. 15-19.


\(^{16}\) Dz.U. z 2003 r. nr 122, poz. 1143 z późn. zm.

\(^{17}\) Dz.U. z 2004 r. nr 99, poz 1001 z późn. zm.

\(^{18}\) Raport z kontroli: Funkcjonowanie systemu aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i biernych zawodowo w ramach przedsiębiorczości społecznej. NIK, Warszawa 2010, s. 15-19.
Podsumowanie


Biorąc powyższe pod uwagę, można jednoznacznie stwierdzić, że podmioty tzw. nowej ekonomii społecznej pełnią bardzo ważną rolę w procesie przeciwdziałania marginalizacji osób bezrobotnych, niepełnosprawnych czy też innych marginalizowanych osób. Poprzez pracę i innego typu działania terapeutyczne tych podmiotów na rynek pracy wróciło łączne kilkanaście tysięcy osób.
THE NEW SOCIAL ECONOMY ENTERPRISES IN COUNTERACTION TO THE SOCIAL EXCLUSION CAUSE OF UNEMPLOYMENT

Summary

The long term unemployed, alcoholics, handicapped persons, person with criminal past make up social groups menaced social exclusion. The new social economy enterprises are the main executors of workings counteracting the social exclusion these persons in Poland.
PROBLEMY AKTYWIZACJI ZAWODOWEJ OSÓB STARSZYCH

Wprowadzenie

Postępujący proces starzenia się europejskiego społeczeństwa zmusza do pogłębionej refleksji nad udziałem i rolą osób starszych w gospodarce obecnie i w przyszłości.

Według prognoz Komisji Europejskiej\(^1\) w 2030 roku udział osób w wieku 65 lat i więcej w społeczeństwie EU-27 wynosić będzie 23,6%, zaś w roku 2060 już 30%. W analogicznym okresie udział osób w wieku 80 lat i więcej w ludności Unii ogółem podwóli się, wzrastając z 6,1% do 12,1%. Znacząco wzrośnie wskaźnik obciążenia demograficznego. Ponadto w populacji osób w wieku produkcyjnym nastąpi wzrost udziału osób w wieku tzw. późnej aktywności zawodowej, tj. 55-64 lata\(^2\).

Jednym ze skutków takiego stanu rzeczy jest prognozowany wzrost wydatków publicznych, w tym z tytułu wypłat świadczeń emerytalnych, wzrostu zapotrzebowania na usługi medyczne i opiekę długoterminową. Szacuje się, że łączne koszty starzenia się społeczeństwa w EU-27 w perspektywie kolejnych pięciu dekad wzrośnie o 4,7% GDP i w roku 2060 osiągną niemal 30% GDP\(^3\).

Bezpośrednim działaniem na rzecz złagodzenia skutków starzenia się europejskiego społeczeństwa jest implementacja koncepcji aktywnego starzenia się (active ageing)\(^4\). Promuje ona inkluzję osób starszych w życie społecznym, eko-

---

2 W 2010 roku udział osób w wieku 55-64 lata w populacji w wieku 15-64 lata w EU-27 wynosił 18,1%, w roku 2050 ma wzrosnąć do poziomu 22%.
nomicznym, kulturowym i cywilnym. Warunki sprzyjające aktywnemu starzeniu się to m.in.:
– dobra sprawność fizyczna – dzięki rozwiniętej profilaktyce i systemowi usług medycznych,
– rozwój intelektualny – dzięki udziale w przedsięwzięciach edukacyjnych, których oferta jest dostosowana do potrzeb osób starszych,
– możliwie jak najdłuższe wykonywanie pracy zawodowej.

Wykorzystując dostępne dane statystyczne, w artykule przedstawiono udział osób starszych w rynku pracy w Polsce. Ponadto odwołując się do wyników badań przeprowadzonych przez autorkę w ramach projektu Best Agers⁵ wśród słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gdańsku, scharakteryzowano czynniki wpływające na aktywność zawodową osób w starszym wieku. Artykuł kończy zbiór reflexji nad metodyką aktywizowania osób starszych na rynku pracy w Polsce.

**Osoby starsze na rynku pracy – polskie realia**

W porównaniu z innymi państwami członkowskimi Unii Europejskiej aktywność zawodowa osób starszych w Polsce jest niska (por. tabela 1).

Tabela 1

Wskaźniki aktywności zawodowej i zatrudnienia według płci i grup wieku w Polsce, UE-15, NMS9⁶ w 2008 roku (%)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wskaźnik aktywności zawodowej</th>
<th>Polska</th>
<th>EU-15</th>
<th>NMS9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Grupa wiekowa</td>
<td>Opołom</td>
<td>Kobiety</td>
<td>Mężczyźni</td>
</tr>
<tr>
<td>15-64</td>
<td>64</td>
<td>57</td>
<td>71</td>
</tr>
<tr>
<td>15-24</td>
<td>33</td>
<td>30</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>25-44</td>
<td>86</td>
<td>79</td>
<td>93</td>
</tr>
<tr>
<td>45-54</td>
<td>76</td>
<td>71</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>55-64</td>
<td>33</td>
<td>22</td>
<td>47</td>
</tr>
</tbody>
</table>

⁵ Witryna internetowa projektu Best Agers: http://www.best-agers.eu
⁶ Czechy, Słowacja, Węgry, Litwa, Łotwa, Estonia, Słowenia, Bułgaria i Rumunia.
Problematyka aktywizacji zawodowej osób starszych

cd. tabeli 1

Wskaźnik zatrudnienia

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupa wiekowa</th>
<th>Polska</th>
<th>EU-15</th>
<th>NMS9</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Ogółem</td>
<td>Kobiety</td>
<td>Mężczyźni</td>
</tr>
<tr>
<td>15-64</td>
<td>59</td>
<td>52</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>15-24</td>
<td>27</td>
<td>24</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>25-44</td>
<td>80</td>
<td>73</td>
<td>88</td>
</tr>
<tr>
<td>45-54</td>
<td>72</td>
<td>67</td>
<td>77</td>
</tr>
<tr>
<td>55-64</td>
<td>32</td>
<td>21</td>
<td>44</td>
</tr>
</tbody>
</table>


W grupie wiekowej 55-64 lata wskaźnik zatrudnienia w roku 2008 był o 15% niższy aniżeli w krajach EU-15 oraz o ponad 10% niższy niż w innych objętych badaniem 9 „nowych” państwach członkowskich. Ponadto wartości wskaźników aktywności zawodowej oraz zatrudnienia znacznie różnią się w grupach mężczyzn i kobiet. W grupie wiekowej 55-64 lata wartość obu wskaźników w grupie mężczyzn jest dwukrotnie wyższa aniżeli w grupie kobiet.

Wśród osób aktywnych zawodowo powyżej 50. roku życia mniej niż 10% stanowią osoby bezrobotne. Główne przyczyny bezrobocia w tej grupie wiekowej to: utrata dotychczasowej pracy oraz powrót do pracy po długiej przerwie. Warto jednak podkreślić, że utrata dotychczasowej pracy stanowi główny powód bezrobocia w grupie mężczyzn, natomiast powrót do pracy po przerwie – w grupie kobiet (por. tabela 2).

Tabela 2

Bezrobotni według kategorii i wieku w I kwartale 2010 roku

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupa wiekowa</th>
<th>Ogółem</th>
<th>Bezrobotni, którzy stracięli pracę</th>
<th>Zrezygnowali z pracy</th>
<th>Powracają do pracy po długiej przerwie</th>
<th>Podejmują pracę po raz pierwszy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(tys.)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
<td>(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>45-54 lata</td>
<td>344</td>
<td>51,74</td>
<td>4,94</td>
<td>43,32</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>55-74 lata</td>
<td>140</td>
<td>39,28</td>
<td>-</td>
<td>60,72</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Sytuacja bezrobotnych osób starszych na rynku pracy jest trudniejsza aniżeli bezrobotnych w młodszym wieku. Zdecydowanie dłuższy jest okres poszukiwania pracy w wyższych grupach wiekowych, szczególnie wśród kobiet. Przeciętny czas poszukiwania pracy w grupie wiekowej 45-54 lata wynosi 12,5 miesiąca, w grupie wiekowej 55-64 lata już 14,4 miesiąca. Dla porównania, przeciętny czas poszukiwania pracy przez osoby z grupy wiekowej 20-24 lata to 7,2 miesiąca.

Znaczną część populacji powyżej 50. roku życia stanowią osoby bierne zawodowo. Ponad połowa (52,58%) Polaków w wieku 55-59 lata to osoby bierne zawodowo. W grupie wiekowej 60-64 lata odsetek biernych zawodowo wynosi już ponad 80%. Zdecydowanie wcześniej z aktywności zawodowej wycofują się kobiety: ponad 2/3 kobiet w wieku 55-59 lat jest nieaktywna zawodowo, natomiast wśród kobiet w wieku 60-64 lata około 90% pozostaje bierna zawodowo. W grupie mężczyzn w wieku 55-59 lat około 1/3 jest bierna zawodowo, natomiast w grupie 60-64 lata – ponad 72% (por. tabela 3). Z punktu widzenia konsekwencji makroekonomicznych niepokojący jest fakt, iż w 5-letniej grupie wieku poprzedzającej ustawowy wiek emerytalny zaledwie 1/3 obywateli obu płci pozostaje aktywna zawodowo.
Tabela 3

Bierni zawodowo według przyczyn bierności i wieku w I kwartale 2010 roku

<table>
<thead>
<tr>
<th>Grupa wiekowa</th>
<th>Ogółem</th>
<th>Razem</th>
<th>Osoby nieposzukujące pracy</th>
<th>Pozostali bierni zawodowo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>[tys.]</td>
<td>[tys.]</td>
<td>[%]</td>
<td>[tys.] [tys.]</td>
</tr>
<tr>
<td>45-54 lata</td>
<td>1160</td>
<td>1132</td>
<td>13,07</td>
<td>22,08 11,57 53,28 17 12</td>
</tr>
<tr>
<td>55-64 lata</td>
<td>3191</td>
<td>3177</td>
<td>3,68</td>
<td>5,25 63,74 27,33 8 7</td>
</tr>
<tr>
<td>65 lat i więcej</td>
<td>4904</td>
<td>4904</td>
<td>0,18</td>
<td>1,28 86,6 11,94 - -</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: Ibid.

Bierność osób starszych wiąże się przede wszystkim z trwałym wycofaniem z rynku pracy na skutek przejścia na emeryturę lub złego stanu zdrowia i niepełnosprawności. Wśród osób powyżej 55. roku życia ponad 60% korzysta z uprawnień emerytalnych, natomiast wśród osób w wieku 65 lat i więcej – niemal 90%.

Czynniki wpływające na aktywność zawodową osób starszych w Polsce

Aktywność zawodowa człowieka determinowana jest szeregiem czynników, natomiast ich istotność zmienia się wraz z fazami w cyklu życia. J. Ilmarinen11 proponuje podział czynników wpływających na gotowość jednostki do pracy (work ability) na trzy grupy: indywidualne, warunkowane mikrootoczeniem oraz czynniki społeczne. Czynniki indywidualne to przypisane jednostce, m.in.: stan zdrowia, wiedza i umiejętności, motywacje i pragnienia, poziom zadowolenia z warunków pracy, w tym jakości relacji ze współpracownikami.

---

i kierownictwem firmy. Mikrootoczenie tworzą rodzina i przyjaciele. Czynniki mikrootoczenia wpływające na poziom aktywności danej osoby to m.in.: sytuacja społeczno-ekonomiczna członków rodziny i przyjaciół, preferowany w tej grupie styl życia i system wartości, a także oczekiwania stawiane danej jednostce. Czynniki społeczne tworzą regulacje prawne, poziom rozwoju infrastruktury, aktualny stan gospodarki itp., które mogą wzmocniać lub ograniczać aktywność zawodową jednostki.

Dotychczasowe wyniki badań prowadzonych przez różne ośrodki w Polsce nie dają jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki najistotniej odgrywają na zachowanie aktywności zawodowej w starszym wieku.

W wyniku badań przeprowadzonych na terenie województwa kujawsko-pomorskiego przez Katedrę Gospodarowania Zasobami Pracy Uniwersytetu M. Kopernika w Toruniu ustalono, że do najważniejszych czynników dezaktywacji zawodowej osób w wieku 45-69 lat należą:
- zły stan zdrowia,
- uzyskanie wieku emerytalnego,
- trudna sytuacja ekonomiczna pracodawcy,
- groźba utraty pracy przy małych szansach na znalezienie nowej,
- konieczność opieki nad chorym członkiem rodziny,
- niestabilność prawa emerytalnego.

Najważniejszymi czynnikami zniechęcającymi od przechodzenia na emeryturę okazały się:
- czynniki dochodowe, głównie zagrożenie obniżenia dochodów i związana z tym obawa o zabezpieczenie własne i rodziny,
- obawa przed staniem się nieużytecznym i zbędnym, a więc lek przed poczuciem utraty sensu życia i wykluczenia.

Wyniki badań Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej potwierdzają, że zasadnicze znaczenie dla dezaktywizacji emerytalnej ma sam fakt nabycia uprawnień emerytalnych. Nie przechodzą na emeryturę, pomimo że mają do niej uprawnienia, głównie osoby relatywnie dobrze zarabiające, stosunkowo często z grona pracujących na własny rachunek. Częściej dezaktywizują się osoby z najniższym, podstawowym wykształceniem, najrzadziej – z wykształceniem wyższym. Przejście na emeryturę osób nisko wykształconych w wieku okołoemerytalnym najczęściej traktuje się jako sposób na uniknięcie bezrobocia.

---

Raport z badań wśród czynników sprzyjających zachowaniu aktywności zawodowej przez osoby w wieku okołoemerytalnym wymienia także: dobrą ocenę własnego stanu zdrowia, co najmniej średnie wykształcenie, posiadanie umiejętności praktycznych (w tym znajomość języków, umiejętność posługiwania się komputerem, posiadanie prawa jazdy) czy zobowiązania alimentacyjne na rzecz innych członków gospodarstw domowych.

Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny\(^{14}\) wynika, że generalnie skłonność do kontynuowania pracy po uzyskaniu uprawnień emerytalnych jest niska. Większość badanych jako preferowany sposób przejścia na emeryturę wskazała całkowite zaprzestanie wykonywania pracy po osiągnięciu określonego przepisami wieku. Głównym czynnikiem, który mógłby zachęcić do kontynuowania zatrudnienia (jako alternatywy dla przejścia na emeryturę lub jej uzupełnienie), jest elastyczna organizacja czasu pracy.

Metodyka i wyniki badań przeprowadzonych wśród słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku w Gdańsku

W kwietniu i maju 2011 roku wśród słuchaczy Uniwersytetu Trzeciego Wieku (UTW) działającego przy Uniwersytecie Gdańskiego przeprowadzono pilotażowe badanie, którego wyniki miały ułatwić uzyskanie odpowiedzi m.in. na pytanie, jakie czynniki i w jaki sposób wpływają na dezaktywację zawodową osób w wieku okołoemerytalnym, szczególnie tych o wysokim potencjale wiedzy, tj. z wykształceniem co najmniej średnim i długim stażem zawodowym.

W badaniu posłużyło się kwestionariuszem zbudowanym z 25 pytań, w tym 9 wielokrotnego wyboru i 16 jednokrotnego wyboru.

Grupę objętą badaniem stanowiły 172 osoby powyżej 50. roku życia, w większości kobiety (132). 93,61% badanych legitymovano się wykształceniem co najmniej średnim, a 78,5% ponad 30-letnim doświadczeniem zawodowym. Ponad 88% respondentów zdeklarowało, że korzysta z uprawnień emerytalnych, jedynie 5% w tej grupie to emeryci kontynuujący zatrudnienie (por. rys. 1).

Uzyskane w badaniu wyniki czystoowo korespondują z przywoływymi wcześniej, realizowanymi przez inne ośrodki.

Wśród czynników wpływających na wycofanie się z aktywności zawodowej i przejści na emeryturę słuchacze UTW wskazali przede wszystkim:

- osiągnięcie formalnego wieku emerytalnego,
- stan zdrowia,

\(^{14}\) Przejście z pracy na emeryturę. GUS, Warszawa 2007.
zmiany organizacyjne w dotychczasowym miejscu pracy,
chęć posiadania większej ilości wolnego czasu.

Rys. 1. Czynniki wpływające na decyzję osób w wieku okołoemerytalnym o przejściu na emeryturę – wyniki badań własnych

Zarówno w grupie kobiet, jak i mężczyzn czynnikiem najczęściej wskazywanym było osiągnięcie formalnego wieku emerytalnego, niemniej odsetek wskazań tego czynnika w grupie mężczyzn był prawie dwukrotnie wyższy niż w grupie kobiet.

Na decyzję o wycofaniu się z aktywności zawodowej kobiet częściej niż mężczyzn wpływają zły stan zdrowia, zmiany organizacyjne w dotychczasowym miejscu pracy oraz zła atmosfera w miejscu pracy i syndrom wypalenia zawodowego. Mężczyźni, częściej niż kobiety, podejmują decyzję o przejściu na emeryturę w związku z potrzebą większej ilości wolnego czasu oraz – w tym przypadku wyniki różnią się od uzyskanych w badaniach prowadzonych przez inne ośrodki – sytuacją rodzinną i koniecznością opieki nad członkiem rodziny.

Wskażane przez respondentów główne przyczyny frustracji u osób w wieku okołoemerytalnym aktywnych zawodowo to m.in.:  
– stan zdrowia (41,28%),  
– niskie zarobki (29,07%),
Problemy aktywizacji zawodowej osób starszych

- przejawy dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy (25%),
- brak szacunku ze strony przełożonych i młodszych pracowników (23,84%).

Uzyskane wyniki pozwolą wyróżnić cztery grupy czynników motywujących osoby starsze do pozostania aktywnymi zawodowo, mimo osiągnięcia wieku emerytalnego. Są to: potrzeba samorealizacji oraz przynależności, a także czynniki dochodowe oraz warunki makrootoczenia (por. rys. 2).

![Diagram showing the factors influencing older people's employment readiness](image)

Rys. 2. Czynniki zniechęcające osoby w wieku okołoemerytalnym do przejścia na emeryturę – wyniki badań własnych

W grupie mężczyzn objętych badaniem najsilniej oddziałują: potrzeba przebywania z ludźmi oraz fakt wykonywania interesującej pracy. Dla przebadanych kobiet znaczenie kluczowe mają: fakt wykonywania interesującej pracy oraz warunki finansowe oferowane przez pracodawcę.

Wyniki badań prowadzonych przez różne ośrodki, podobnie jak w badaniu przeprowadzonym przez autorkę, wskazują na drugorzędne znaczenie czynników finansowych w wydłużaniu okresu aktywności zawodowej wśród osób w wieku okołoemerytalnym. Niemniej na pytanie o to, na czym koncentrują się aktywne zawodowo osoby w wieku okołoemerytalnym, zdecydowana większość (62,79%) odpowiedziała, że na „zapewnieniu sobie finansowego bezpieczeństwa na starość”. Rozwój zawodowy i osiąganie satysfakcji zawodowej za kluczowe
w tym okresie życia uznało 20,35% badanych, natomiast poprawę zdrowia i urody – jedynie 12,21%.

Wśród czynników decydujących o atrakcyjności osób w wieku okołoemerytalnym na rynku pracy respondenci wymienili przede wszystkim:
- posiadane umiejętności (64,53%),
- doświadczenie zawodowe zdobyte w renomowanych firmach (49,42%),
- wykształcenie (43,02%),
- staż pracy (19,19%).

Według badanych, wspieraniem osób w wieku okołoemerytalnym w celu poprawy ich sytuacji na rynku pracy powinny zajmować się przede wszystkim władze samorządowe (51,74%) oraz przedsiębiorcy – pracodawcy osób w wieku okołoemerytalnym (42,44%). Jedyne 28,49% badanych uznało powiatowe i wojewódzkie urzędy pracy za instytucje odpowiedzialne za działania w tym zakresie.

**Podsumowanie**

Działania Komisji Europejskiej na rzecz zachowania równowagi na rynku pracy, w obliczu kurczących się zasobów pracy i rosnącego wskaźnika obciążenia demograficznego, koncentrują się przede wszystkim na wdrażaniu koncepcji aktywnego starzenia się. Wypracowane na tej podstawie wytyczne dotyczące polityk zatrudnienia obejmują m.in.15:
- wspieranie warunków pracy sprzyjających zachowaniu pracy, w tym: dostęp do ustawicznego kształcenia, uznawanie szczególnego znaczenia bezpieczeństwa i higieny pracy, nowatorskie i elastyczne formy organizacji pracy,
- eliminację środków zachęcających do wczesnego opuszczenia rynku pracy, w szczególności przez reformę systemów przejścia na wcześniejszą emeryturę,
- zapewnienie opłacalności pozostania aktywnym na rynku pracy,
- wspieranie przedsiębiorców zatrudniających osoby starsze.

W Polsce w procesie wydłużania aktywności zawodowej osób starszych, co wydaje się nieuniknione mimo aktualnie niekorzystnych warunków makroekonomicznych i rosnącego bezrobocia we wszystkich grupach wiekowych, najbardziej istotne są jednak systemowość, dywersyfikacja oraz strategiczna orientacja realizowanych działań.

Po pierwsze, konieczne jest wypracowanie korzystnych warunków społecznych. W przywoływanych już w opracowaniu badaniach przeprowadzonych wśród słuchaczy UTW w Gdańsku 62,21% badanych odpowiedziało, że na ryn-

15 Decyzja Rady w sprawie wytycznych polityki zatrudnienia państw członkowskich (2003/578/EC) z dnia 22 lipca 2003 roku (Dz.Urz. UE 2003/ L 197/13), s. 335.
Problemy aktywizacji zawodowej osób starszych

ku pracy w Polsce występuje dyskryminacja ze względu na wiek (mniej niż 10% było zdania przeciwnego). Ponadto 65,7% badanych uważa, że aktywnym zawodowo osobom starszym zarzuca się, iż odbierają pracę młodym. W Polsce potrzeba zmiany stereotypu osoby starszej oraz jej roli w życiu społecznym i publicznym. Niezbędne są działania informacyjno-promocyjne skierowane do wszystkich grup społecznych, szczególnie osób starszych i pracodawców.

Po drugie, należy rozwiązać warunki dla rozwoju wiedzy i umiejętności osób starszych, aby zapewnić im atrakcyjność na rynku pracy. 79,7% badanych słu-

chacy UTW w Gdańsku zgodziło się z twierdzeniem, że o długiej aktywności zawodowej danej osoby decydują jej wiedza i doświadczenie zawodowe oraz zdolność do przyswajania nowej wiedzy. Równocześnie zaledwie 8,14% badanych stwierdziło, że na rynku jest bogata oferta edukacyjno-szkoleniowa skierowana do osób starszych.

Po trzecie, zachowaniu aktywności zawodowej wśród osób starszych sprzyja nadawanie im nowych ról w przedsiębiorstwie, wynikających z posiadanego doświadczenia zawodowego. 68,03% respondentów przywoływanych badań zgodziło się z twierdzeniem, że współpraca pracowników starszych z młodszymi służy uniknięciu napieć międzypokoleniowych w firmie, natomiast 75% – że możliwość przekazywania swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego buduje poczucie szacunku i docenienia. Niestety, wyniki badania pokazują także, że w ostatnim miejscu pracy pracodawca wykorzystywał wiedzę i doświadczenie jedynie 62,21% badanych: 19,77% z nich szkoliło młodszych pracowników, a 21,51% sprawowało opiekę nad pracownikami nowo zatrudnionymi. W większości polskich przedsiębiorstw nadal nie stosuje się metod zarządzania wiekiem, w tym zarządzania personelem z zachowaniem modelu cyklu życiowego. Co więcej, nie wykorzystuje się doświadczonych pracowników jako coachów czy mentorów młodszych, mniej doświadczonych pracowników.

W Polsce wzrost aktywności zawodowej w grupie osób w wieku okołoemerytalnym zależy od działań na poziomie ogólnokrajowym (politycznym), regionalnym i lokalnym, a także poszczególnych przedsiębiorstw. Dla osiągnięcia pożądanej efekty konieczne jest wielopodmiotowe zaangażowanie w proces: przedstawicieli władz i administracji, instytucji rynku pracy, organizacji i instytucji społecznych, instytucji edukacyjno-szkoleniowych, przedstawicieli środowisk opiniotwórczych, lokalnych liderów, przedsiębiorców i mediów.

ISSUES OF OLDER PEOPLE’S PROFESSIONAL ACTIVATION
Summary

European Union, like other regions of the world, is experiencing an important demographic transformation: the unprecedented ageing of its population.

The process of population ageing affects patterns in labour and capital markets, services and traditional social support systems like health care and pensions in all EU Member States.

In the article author presents the situation of older people on Polish labour market. Moreover, referring to the results of research conducted in Best Agers project, there are characterized factors influencing the professional activity of older people. The article ends with reflections on the methodology of activating the elderly in the labor market in Poland.
Wprowadzenie

Troska o zapewnienie równowagi między pracą a życiem pozazawodowym pracowników oznacza dla współczesnych organizacji podejmowanie działań ukierunkowanych na ochronę kapitału ludzkiego, które w konsekwencji są opłacalne ekonomicznie i niezwykle ważne społecznie. Potrzeba zaangażowania w kształtowanie równowagi praca – życie (WLB) wynika z tego, iż organizacje, funkcjonując na rynku w warunkach silnego współzawodnictwa, nie tylko wprowadzają nowoczesne technologie i metody zarządzania, lecz często kreują kulturę organizacyjną silnie zorientowaną na wyniki. Pracownicy, chcąc sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez firmy, podejmują różne formy doskonalenia, akceptują wydłużanie czasu pracy i stałą dyspozycyjność, co może stać się przyczyną stopniowego ograniczania pozazawodowych aspektów ich życia i zaburzenia równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Działania w obszarze wspierania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym pracowników bazują na założeniu, że WLB pracowników wpływa korzystnie zarówno na ich postawy wobec pracy i kondycję psychofizyczną, jak i efektywność funkcjonowania firm oraz kształtowanie dobrego klimatu pracy.

Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na zagadnienie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników jako istotny czynnik wpływający na funkcjonowanie kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach. W artykule przedstawiono badania ankietowe dotyczące tej ważnej problematyki. Przyjęto w nich, że balans między pracą a życiem pozazawodowym ma duże znaczenie
dla zatrudnionych współcześnie osób, a czynnikiem, który bezpośrednio wpływa na kształtowanie równowagi praca – życie wśród pracowników, są kompetencje społeczne przełożonego. Analizie poddano opinie pracowników związane z po- czuciem równowagi praca – życie oraz działaniami przełożonych na rzecz kształtowania WLB, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych mene- dżerów wspierających równowagę między pracą a życiem pozazawodowym pracowników.

Równowaga między pracą a życiem osobistym a kształtowanie kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach

A. Pocztowski równowagę między życiem zawodowym a osobistym określa jako stan, w którym człowiek radzi sobie z zaistniałym konfliktem pomiędzy różnymi wymogami, które dotyczą zaangażowania się w pracę zawodową a pełnieniem innych ważnych ról życiowych dających mu poczucie dobrobytu i spełnienia1.

D. Clutterbuck pojęcie równowagi praca – życie przedstawia podobnie, jednak dodaje, iż człowiek powinien poświęcić swój czas i uwagę kilku obszarom, które mają znaczący wpływ na jakość naszego życia zawodowego i osobistego. Do obszarów tych należy troska o:
- siebie, o własne potrzeby zarówno fizyczne, jak i emocjonalne,
- bliskich, o rodzinę, przyjaciół,
- pracę zawodową, dzięki której możemy zaspokajać nasze potrzeby,
- innych ludzi i związane z nią zaangażowanie społeczne2.

Z kolei S. Borkowska przedstawia problem równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jako zdolność łączenia pracy z innymi wymiarami życia ludzkiego: domem, rodziną, aktywnością społeczną i osobistymi zainteresowaniami. Równowaga taka zachodzi wówczas, gdy praca nie zawłaszcza życia prywatnego3.

Stan ten może być też określany w odniesieniu do celów przedsiębiorstwa jako możliwość osiągnięcia zamiarów w różnorodnych obszarach życia pracowników4.

4 T. Chirkowska-Smolak: Równowaga między pracą a życiem osobistym. „Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny” 2008, nr 1, s. 16.
oraz w kontekście roli, gdzie zakłócenie równowagi związane jest z konfliktem roli pełnionej w pracy i życiu osobistym⁵.

Równowaga między pracą a życiem osobistym zależy również od tego, ile czasu poświęczamy na działania w tym kierunku⁶. Należy jednak zwrócić uwagę, iż punkt równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym jest dla każdej zatrudnionej osoby indywidualny i zależy on od wieku, płci, wykształcenia czy też sytuacji rodzinnej⁷.

Z punktu widzenia pracodawcy konsekwencje braku równowagi związane są z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa i przejawiają się w zmniejszonej efektywności pracy, niechęci pracowników do wykonywania zadań oraz braku motywacji do pracy. Zauważa się też pogarszającą się jakość pracy i zmniejszoną produktywność, jak również absencje chorobowe spowodowane stresem w pracy. W przypadku, gdy zabraknie reakcji ze strony pracodawcy na problem braku równowagi praca – życie, może to skutkować odejściem cennego pracownika z pracy, a w efekcie pojawia się dodatkowe koszty dla firmy.

Realia polskich firm wskazują jednak na fakt, że działania na rzecz zmniejszenia konfliktu między pracą zawodową a życiem osobistym są często wyrwowe, mają wpływ tylko na wybrane problemy i nie do końca są zgodne z indywidualnymi potrzebami pracownika. Nierzadko też pracownicy, którzy doświadczają konfliktu praca – rodzina, pozostawieni są sami sobie⁸.

Wypracowanie i wprowadzenie w życie rozwiązań w zakresie równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym jest bardzo ważne z punktu widzenia korzyści, jakie niosą ze sobą te rozwiązania, zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Rozwiązania te pozwalają na jednej stronie na zatrzymanie w firmie wartościowych pracowników, z drugiej zaś – stanowią pewnego rodzaju ochronę nakładów finansowych, jakie firma zainwestowała w kapitał ludzki⁹. Biorąc pod uwagę korzyści związane z zachowaniem równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, ważne jest, aby wszelkie działania, które sprzyjają jej kształtowaniu, pomogły w utrzymaniu tej równowagi na dłuższy czas, a co najważniejsze, by były korzystne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

⁹ W.F. Cascio: Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich. Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 177-198.
Zrozumienie związku pomiędzy pracą a życiem osobistym zawołowało powstanie programów praca – życie. Przedsiębiorstwa są faktem, iż oczekiwania pracowników zmieniają się w zależności od sytuacji czy też potrzeb. Przedsiębiorstwa, które stwarzają atmosferę współpracy, zadowolenia, akceptacji potrzeb swoich pracowników oraz umieją zmniejszyć sytuacje stresowe, przyciągają w ten sposób potencjalnych pracowników. Zalety te powodują, że przedsiębiorstwa stają się bardziej atrakcyjne.

Kompetencje społeczne menedżerów a równowaga praca – życie pracowników

Zmiany zachodzące w sposób zarządzania ludźmi oraz wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w organizacji sprawiają, iż kompetencje społeczne stają się bardzo ważnym elementem kompetencji pracowników. Rozwijanie tych kompetencji staje się warunkiem sukcesu i uznania pracownika na rynku pracy oraz daje możliwość utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w czasach globalizacji.

Samo wyrażenie „kompetencje społeczne” odnosi się do szerokiego zakresu działań, które ulegają zmianie. Z jednej strony są to nawyki i umiejętności, które są potrzebne do efektywnego funkcjonowania społecznego, z drugiej strony z kolei – połączenie kompetencji społecznych z inteligencją emocjonalną powoduje, iż kompetencje te rozumiane są jako dyspozycje osobowościowe pozwalające na skuteczne radzenie sobie w takich sytuacjach jak konflikty czy negocjowanie.

Kompetencje społeczne należą do podstawowego zakresu kompetencji zawodowych menedżera. Decydują one często o sukcesie w pracy zawodowej i są związane z przygotowaniem menedżera do pracy z ludźmi. Kompetencje społeczne pomagają w utrzymywaniu kontaktów z pracownikami czy klientami na odpowiednim poziomie i są tak samo ważne jak kompetencje merytoryczne. Jednak brak kompetencji społecznych nie zastępowanie istotnych umiejętności, bowiem odnosi się one do zupełnie odmiennych obszarów działań.

---

Równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników...

Istnieje bardzo wiele definicji kompetencji społecznych, jednak większość autorów określa je jako „efektywne funkcjonowanie w kontekstach społecznych”. S. Konarski zaproponował definicję kompetencji społecznych jako pośiadanie wiedzy, umiejętności, postaw i nastawień motywacyjnych wyrażających się w kontaktach interpersonalnych15. D. Turek, opisując zagadnienie kompetencji społecznych, zalicza do nich m.in. elastyczność, adaptacyjność, umiejętność współpracy, komunikatywność, samodzielność czy odporność na stres. Jednocześnie uważa on, że dzięki tym kompetencjom człowiek efektywnie realizuje swoje cele w pracy zawodowej czy też w życiu osobistym, korzystając w sposób świadomy ze swojej wiedzy i umiejętności16.

Z kolei A. Matczak opisuje kompetencje społeczne jako złożone umiejętności, które wpływają na efektywność radzenia sobie w różnych sytuacjach społecznych. O skuteczności działań decyduje współdziałanie kilku istotnych umiejętności, zaliczanych do kompetencji społecznych17. Zwrócenie uwagi na duże znaczenie kompetencji społecznych menedżera w jego pracy zawodowej związane jest z jednej strony z nowym sposobem myślenia o człowieku, jako najistotniejszym zasobie przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – z dostrzeżeniem wpływu, jaki wywierają te kompetencje na realizację zadań w pracy zawodowej menedżera.

Szczególne znaczenie, w kontekście kształtowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym podległych pracowników, przypisać należy umiejętnościom związanym z efektywną komunikacją, empatią i rozumieniem potrzeb podwaldnych. Ważne są także asertywność przełożonego oraz umiejętność budowania współpracujących zespołów, jak również kształtowania pozytywnych relacji społecznych w zespole pracowniczym.

Opinie pracowników dotyczące równowagi między pracą a życiem pozazawodowym

Podstawę podjętych badań stanowiło założenie, że równowaga między pracą a życiem osobistym pracowników wpływa korzystnie zarówno na ich postawy wobec pracy i kondycję psychofizyczną, jak i efektywność funkcjonowania firm oraz kształtowanie dobrego klimatu pracy.

17 A. Matczak: Kwestionariusz kompetencji społecznych KKS. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2001, s. 6.
Celem badań była analiza opinii pracowniczych na temat równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, czynników, które ją zaburzają oraz działań menedżerów w zakresie harmonizowania tych obszarów, a w szczególności wpływu kompetencji społecznych menedżerów na kształtowanie równowagi praca – życie wśród podległych im pracowników. W związku z tym problematyka badań koncentrowała się wokół następujących pytań problemowych:

- Jakie znaczenie dla pracowników ma równowaga między pracą zawodową a życiem osobistym?
- Co utrudnia pracownikom zachowanie równowagi między sferą życia zawodowego a sferą życia osobistego?
- Jakie działania podejmują menedżerowie, aby wspierać równowagę praca – życie wśród pracowników?
- Czy w opinii pracowników kompetencje społeczne menedżera przyczyniają się do wspierania równowagi praca – życie?

Badania ankietowe przeprowadzone w 2011 roku objęły pracowników zatrudnionych na terenie powiatu częstochowskiego w firmie produkcyjnej i usługowej należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Pozyskany materiał empiryczny w postaci 100 prawidłowo wypełnionych ankiet, choć stanowi jedynie przyczynek do analizy przedstawianej problematyki, umożliwia pilotaż istotnych zagadnień wchodzących w zakres tematyki równowaga praca – życie.

Wśród ankietowanych było 62% kobiet i 38% mężczyzn. Respondenci to osoby z różnych przedziałów wiekowych, głównie do 40. roku życia, o różnym stażu pracy i wykształceniu – w większości średnim i wyższym.

Zestawiając odpowiedzi badanych dotyczące znaczenia równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym, należy stwierdzić, że równowaga praca – życie ma dla nich duże (56%) lub bardzo duże znaczenie (40%). Widoczna jest różnica w wadze równowagi praca – życie związana z płcią ankietowanych, bo dla większości kobiet ma ona bardzo duże znaczenie. Jak wynika z opinii badanych, w balansie między sferą życia zawodowego a osobistego płęć odgrywa szczególną rolę, co widoczne jest także w innych badaniach i dotyczy szczególnej roli kobiet związanej z pełnieniem obowiązków rodzinnych.

Ankietowane osoby zapytano, czy praca zawodowa daje im poczucie życiowego spełnienia i wzbogaca życie osobiste. Zdecydowana większość ankietowanych (72%) odpowiedziała twierdząco na to pytanie. Jednak niemal co czwarty badany (22%) uważa, że praca nie wzbogaca jego życia osobistego, a wręcz je zakłóca.

Badanych pracowników poproszono o wskazanie czynników, które przyczyniają się do zachwiania równowagi między pracą zawodową a ich życiem osobistym. Odpowiedzi na to pytanie potwierdzają, iż najczęstszym powodem
zaburzenia równowagi między pracą a życiem osobistym jest konieczność pozy-
skania odpowiednich dochodów i w związku z tym podejmowana dodatkowa
praca (50% wskazań). Do innych czynników powodujących brak równowagi
między pracą a życiem osobistym pracowników zaliczono: nadgodziny w pracy narzuczone
przez przedsiębiorstwo i związane z jego funkcjonowaniem (32%), chęć rozwo-
ju zawodowego (30%), awans zawodowy (22%) oraz naciski ze strony praco-
dawcy (14%). Jak wynika z badania, także własne pasje i zainteresowania są przy-
cznymi nierównowagami w pracy i życiu osobistym (24%). Z kolei nadmiar
obowiązków domowych, jako czynnik powodujący zaburzenia na linii praca – ży-
cie, dotyczył wyłącznie kobiet. Inne czynniki to opieka nad dzieckiem (6%) oraz
opieka nad osobą niepełnosprawną (2%). Natomiast 12% ankietowanych uznano,
że nic nie przeszkadza im w zachowaniu równowagi pomiędzy sferą życia zau-
nodowego a osobistego.

Niezwykle istotne pytanie, jakie postawiono respondentom, dotyczyło dzia-
łań przełożonego w kierunku zachowania równowagi między pracą zawodową
a życiem osobistym u podległych mu pracowników. Wyniki badania wskazują,
ż pod względem działań przełożonego w kierunku zachowania równowagi mię-
dzy pracą a życiem osobistym istnieją znaczne różnice w badanych firmach.
Wśród działań najczęściej przedstawianych przez respondentów należy wymie-
nić możliwość otrzymania dodatkowego urlopu (36% wskazań w firmie produk-
cyjnej, 10% w firmie usługowej). Kolejnymi działaniami przełożonego na rzecz
kształcenia równowagi praca – życie, na które wskazywali jedynie pracowni-
cy firmy produkcyjnej, były: skrócony czas pracy, różnego rodzaju dofinanso-
owania pozwalające na zastąpienie pracownika w domu, ułatwienia związane
z macierzyństwem.

Ankietowani zostali zapytani także o opinię na temat kompetencji społecz-
nych kierownika przyczyniających się do wspierania równowagi między pracą
zawodową a życiem osobistym pracowników. Zdecydowana większość bada-
nych uważa, iż dbanie o dobrą komunikację, empatia, asertywność przełożonego
oraz jego umiejętności w zakresie budowania współpracujących zespołów to
społeczne kompetencje menedżera najbardziej wpływające na kształtowanie
równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym wśród ankietowanych.

Przełożeni w firmie produkcyjnej, zdaniem większości zatrudnionych tam
respondentów, doceniają pracę pracowników, tworzą przyjazną atmosferę
w miejscu pracy i podejmują działania wspierające kształtowanie równowagi
między pracą zawodową a życiem osobistym. Zgoła inaczej sytuacja przedsta-
wia się w firmie usługowej, gdzie nie podejmuje się działań wspierających rów-
nowagę między pracą zawodową a życiem osobistym pracowników oraz nie
rozumie i nie uwzględnia potrzeb swoich pracowników.
Kompetencje menedżerów dotyczące kształtowania właściwych relacji interpersonalnych w miejscu pracy są ważne, ale jak wynika z wypowiedzi respondentów, nie tylko one w odczuciu badanych pracowników wpływają na wspieranie równowagi praca – życie. O kształtowaniu tej równowagi w głównej mierze decyduje bowiem nastawienie menedżerów wobec podwładnych, wynikające z przyjętego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi oraz postrzeganie każdego pracownika jako człowieka wraz z jego różnorodnymi potrzebami.

**Podsumowanie**

Troska o równowagę między pracą a życiem pozazawodowym pracowników to współcześnie istotny czynnik wpływający na efektywność kapitału ludzkiego każdej organizacji, jej pozycję konkurencyjną i wizerunek jako pracodawcy. Niestety, wielu menedżerów traktuje pracę zawodową swoich podwładnych jako najważniejszą wartość w życiu każdego pracownika, nie biorąc pod uwagę jego indywidualnych potrzeb.

Pracownicy, których życie osobiste zostało zdominowane przez pracę zawodową, często odczuwają brak równowagi między tymi dwoma ważnymi sfarami i w efekcie nie funkcjonują dobrze w żadnej z nich. Przekonanie kierownictwa firm o ekonomicznej i społecznej opłacalności działań na rzecz WLB stanowi zatem kluczowy warunek ich upowszechnienia i implikuje konieczność odpowiedniego przygotowania menedżerów i specjalistów personalnych w zakresie kształtowania równowagi praca – życie. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają społeczne kompetencje, zwłaszcza menedżerów liniowych, wchodzących w bezpośrednie interakcje z podległym personelem.

Umiejętne wspieranie kapitału ludzkiego w kształtowaniu harmonijnych relacji między sferą zawodową a osobistą to współcześnie czynnik ważny nie tylko z punktu widzenia budowania zaangażowania pracowników, ale coraz częściej decydujący o pozyskiwaniu cennych zasobów ludzkich. Warto zatem rozwijać badania i refleksje dotyczące tej problematyki, bowiem odgrywa ona niezwykle ważną rolę w funkcjonowaniu zasobów ludzkich wszystkich organizacji.
contemporary employees. The necessity of growing professional competence together with constantly increasing variability and intensity of work, in condition of knowledge-based economy, often causes imbalance between professional work and personal life. Shaping of human capital in contemporary organizations can not ignore the accurate identification of symptoms of lack of work-life balance (WLB) among workers, analysis of different causes of this phenomenon and activities to support the recovery and maintenance of harmony between these spheres of life of employees.

The aim of this paper is to highlight the issue of balance between professional work and personal lives of employees. The article presents research on the impact of managers on the shaping work relationships in the workplace and creating work-life balance among employees. The paper analyzed employees’ opinions related to a sense of work-life balance and superiors’ actions for shaping a good working atmosphere. Particular attention was given to the importance of managers’ social competence related to creating work relationships and to supporting a balance between professional work and personal life of employees.
INTERNET I NOWOCZESNE TECHNOLOGIE
W KSZTAŁTOWANIU NOWYCH TRENDÓW
NA RYNKU PRACY

Wprowadzenie

Przeobrażenia gospodarcze i ekonomiczne XXI wieku, połączone z postępującymi procesami globalizacji, digitalizacji, wirtualizacji oraz zautomatyzowania, wymusiły wiele zmian i przeobrażeń na rynkach pracy całego świata, w tym także Polski.

Celem artykułu będzie próba prezentacji i wyznaczenia kierunków rozwoju wybranych nurtów, za pośrednictwem których rynki pracy ulegają transformacji i dostosowaniu do zmian dokonujących się w zakresie produkcji, handlu i usług na całym świecie. Przeobrażenia te muszą nastąpić, by rynek pracy mógł nadążyć za dynamicznie rozwijającym się rynkiem on-line1 oraz rynkiem nowoczesnych kanałów informacji i dystrybucji.

Hipoteza główna pracy zawiera się w stwierdzeniu, że Internet i nowoczesne technologie sprzyjają powstawaniu takich rodzajów aktywności i profesji, które bez ich udziału nie byłyby możliwe do wdrożenia i realizacji. Metodami i technikami badawczymi, które mają uzasadnić postawioną hipotezę, będą: study case, badania porównawcze i analiza rzeczywistości.

Homesourcing jako przykład twórczej destrukcji i powracającej fali w tworzeniu nowoczesnego rynku zatrudnienia

Homesourcing2 to jeden z istotnych trendów współczesnego rynku pracy, który po okresie „wyciszenia”, zwłaszcza w Polsce, w ostatnich kilku latach...
XXI wieku ponownie zyskuje na znaczeniu. K. Rybiński³ definiuje ten termin jako strategię, w ramach której produkcja lub usługi są wykonywane na rzecz danej firmy przez jej pracowników lub współpracowników w ich miejscu zamieszkania. H. Esslinger⁴ pisze, iż ekonomiczny cel tego rodzaju aktywności zawiera się w stwierdzeniu, że firmy potrzebują odpowiedniej równowagi między komponentami produkcji, które muszą pochodzić z zagranicy, a tymi, które mogą i muszą być tworzone w domu.

Idea homesourcingu sprawdziła się już na całym świecie. Po raz pierwszy wprowadzono go w latach 60. w Wielkiej Brytanii w firmie programistycznej F International, zatrudniającej kobiety pracujące zdalnie w swoich domach. W roku 1994 do homesourcingu nawiązał także A. Toffler⁵, utożsamiając sieci komputerowe z sercem infrastruktury Trzeciej Fali, która w sferze zatrudnienia klasyfikuje się w obrębie telepracy⁶.

Współczesny homesourcing może uchodzić za jedną z sił spłaszczających świat⁷ i przykład powracającej fali, zaś jako model biznesowy znacząco różni się od tego, jaki świadczony był w Polsce w latach 90. XX wieku. Jego przeobrażenia wiązą się z szerokim wykorzystaniem Internetu i wpisują się w schumpeterowską koncepcję twórczej destrukcji, która zakłada, że zniszczenie lub wyparcie starych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw stwarza szanse na wykreowanie nowego podejścia do biznesu⁸. Tak pierwszy, jak i drugi czynnik sprawiają, że popularne niegdyś formy homesourcingu, takie jak: sklejanie i adresowanie kopert, składanie długopisów, produkcja woreczków foliowych czy haftowanie i szycie, ustąpiły pięć miejsca innym formom aktywności zawodowej: nowoczesnym, dojrzałym, niekiedy także wyrafinowanym, które wymuszane są przez zautomatyzowanie, usieciowanie gospodarki oraz globalizację.

W świetle tak przyjętej teorii współczesny homesourcing, oparty na nowo- 

czesnych środkach przekazu, coraz bardziej zauważalny jest w zakresie: profesjonalnych projektów architektonicznych, księgowości, redakcji tekstów⁹ czy usług prawniczych i konsultingowych. W zakres nowoczesnego homesourcingu

---
wchodzić może także domowe call center, tworzone przez niezależnych przedstawicieli informacji telefonicznej (z ang. remote call center agents) i niezależnych przedstawicieli sprzedaży (z ang. remote sale agents)\textsuperscript{10}.

Homesourcing staje się domeną takich grup zawodowych, jak: translatorzy językowi, designery stron web, pracownicy biurowi, tzw. białe kolędy (z ang. white collars)\textsuperscript{11} czy kobiet będących na urlopie macierzyńskim\textsuperscript{12}. Przykładem homesourcingu mogą być: amerykańskie centra telefoniczne obsługiwane w Indiach przez rodzimych mieszkańców tego kraju w ich prywatnych domach\textsuperscript{13} czy wskazana m.in. przez Th.L. Friedmana\textsuperscript{14} i D.L. Kurtza\textsuperscript{15} amerykańską linia lotniczą JetBlue\textsuperscript{16}, która tak zorganizowała cały system rezerwacji biletów, że jest on prowadzony i obsługiwany przez kobiety w różnym wieku\textsuperscript{17}.

Opisywany trend przyczynia się do obniżenia kosztów i zwiększenia wydajności pracy\textsuperscript{18}, szczególnie w krajach słabo rozwiniętych, w których wiąże się ze znacznymi oszczędnościami. Także w Polsce znaczenie i udział homesourcingu rośnie, zaś brak barier w komunikowaniu się na odległość oraz dostęp do Internetu, telefonii internetowej i innych nowoczesnych technologii sprzyja rozwojowi tego trendu.

**Społeczności coworkerów i freelancerów na rynku pracy XXI wieku**

\textit{Coworking}\textsuperscript{19}, jako jeden z trendów zmieniających dotychczasowy tradycyjny model pracy, jest stosunkowo nowym zjawiskiem. Na polskim rynku pracy pojawił się w roku 2007, podczas gdy w krajach Europy Zachodniej i Stanach Zjednoczonych znany jest od lat 80. minionego wieku. W praktyce termin ten

\textsuperscript{12} J.W. Plunkett: Plunkett’s Transportation & Logistic Industry Almanac. Plunkett Research, Ltd., United States 2008, s. 7.
\textsuperscript{13} M. McIvor: Establishing a Heart Failure Program. Blackwell Futura, Australia 2007, s. 316.
\textsuperscript{15} D.L. Kurtz: Contemporary Marketing 2011. South – Western Cengage Learning, United States 2011, s. 347.
\textsuperscript{16} JetBlue Airways to amerykańskie tanie linie lotnicze z siedzibą w Nowym Jorku, które obsługują połączenia krajowe do Meksyku i na Karibie.
\textsuperscript{17} Wprowadzenie tego systemu zwiększyło wydajność pracy o blisko 30% w stosunku do wydajności pracy osób przyjmujących rezerwacje w biurowie.
\textsuperscript{19} W niektórych publikacjach obcojęzycznych funkcjonuje także zapis: co – working.
oznacza miejsce, w którym ludzie spotykają się ze sobą i wspólnie pracują. W centrum zainteresowania znajdują się działania związane z pracą zawodową, jakie coworkerzy, zwani przez niektórych freelancerami, lubią wykonywać poza miejscem jej świadczenia i które pozwalają im na łatwiejsze zawieranie kontaktów społecznych z innymi ludźmi pracującymi w podobny sposób.

Dla M. Daviesa nurt ten stanowi formę organizacji pracy, dzięki któremu pracownicy wymieniają poglądy, dostosowując swoje stanowisko do różnych ról i opinii bądź stanowczo wyróżniają odmienny obraz. R.M. Belbin i inne wspomniane autorzy podkreślają, że współczesność przesiębnia i grup zawodowych, która łączy ludzi i pozwala im na pracę nad projektami we wspólnej atmosferze, zaś E. Winnicka – z otwartością, przejrzystością, tolerancją, budowaniem wspólnoty i odpowiedzialnością.


Z czasem okazało się, że choć kawiarnie zapewniały pożądaną towarzystwo innych ludzi, to panujący tam hałas często uniemożliwiał efektywną pracę. Rozwiązaniem okazały się coworkingowe biura, które różnią się od swoich tradycyjnych odpowiedników tym, że są one jedynie przestrzenią, w której coworkerzy wykonują swoją pracę.

---

20 Freelancer to osoba pracująca bez etatu (tzw. wolny strzelec), realizująca projekty na zlecenie, najczęściej specjalizująca się w danej dziedzinie. Pierwszy raz określenia „freelancer” użył Walter Scott (1771-1832) w książce pod tytułem „Ivanhoe” (por.: W. Scott: Ivanhoe. Edinburgh University Press, United Kingdom 1998, s. 296-297) do opisania średniowiecznego najemnego wojownika.


23 R.M. Belbin: Changing the Way We Work. Linacre House, United States 1997, s. 28.


25 E. Winnicka: Nie wbijaj gwoździa zegarkiem. „Polityka” 2007, nr 43 (2626), s. 23-26.

26 Głównie za pośrednictwem Internetu.


28 M. Buczek: Wespół, nie zespół. „Polityka” 2008, nr 5 (2639), s. 46-47.


Wbrew temu, że coworking wpisuje się w tak popularny dziś nurt społecznościowy i korzystają z niego fachowcy różnych profesji i branż oraz freelancery, jest on także generatorem znacznych dochodów, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych. W Polsce przykładami coworkingu mogą być: BNG Biura – Na – Godziny i Jelly w Krakowie,³³ Centrum Cybernetyki w CoworkingClub w Warszawie, Cocobar we Wrocławiu czy Netguru.pl, skupiające ludzi o pokrewnych specjalnościach.

Model orkiestracji sieci w kształtowaniu nowego podejścia do polityki zatrudnienia na rynku pracy

Orkiestracja sieci to jeden ze sposobów zarządzania procesami w przedsiębiorstwach. W ramach orkiestracji firma bazuje na podłączeniu do zdolności i kompetencji dostawców, co wyklucza konieczność dysponowania nimi u siebie. Orkiestracja zapewnia zatem oszczędność w kosztach, także wiążących się z zatrudnieniem i polityką pracy danego przedsiębiorstwa. Zapewnia możliwość partycypowania w najlepszych zdolnościach i kompetencjach w korzystnych lokalizacjach na świecie, przy jednoczesnym czerpaniu wiedzy z interakcji między różnymi podmiotami orkiestracji. Może ona dotyczyć firm, które prowadzą działalność produkcyjną lub handlową zarówno w sposób tradycyjny, czyli bez udziału Internetu³⁴, działających tylko w Internecie³⁵, łączących jeden i drugi...

---

³⁰ W coworkingu Jelly rozumiane są jako cykliczne spotkania.
³² Pierwsze centrum coworkingu powstało w roku 2005 w San Francisco, a jego założycielem był Brad Neuberg.
³³ Prowadzone jest ono pod hasłem: „Akcja Kawa: Pracuj w Knajpie”. Projekt coworkingu w Krakowie spotkał się z dużym entuzjazmem, także ze strony restauratorów, którzy przed swoimi lokalami ustawili stojaki na rowery, udostępnili gościam dostęp do darmowego Internetu oraz przesięgnęli czas otwarcia restauracji na godzinę 8 rano.
³⁴ Model brick – and – mortar.
³⁵ Pure play model.
kanał dystrybucji 36, jak również ekosystemów konsumentów, zatrudnionych, partnerów i rynków 37.


Z pojęciem orkiestracji nieuchronnie związana jest postać orkiestratora, który wzorem dyrygenta orkiestry symfonicznej synchronizuje w całość niezależnych i samodzielnich graczy rynekowych. Ten specyficzny rodzaj gry biznesowej istotne znaczenie przypisuje kontroli i umiejętnemu łączeniu wyspecjalizowanych zasobów i kompetencji ludzkich 44. Tym samym orkiestrator ogranicza lub całkowicie rezygnuje z zatrudnienia pracowników produkcyjnych, zaś funkcje te przejmują pracownicy przedsiębiorstw lub firm, które prowadzą działalność produkcyjną lub usługową inną na rzecz przedsiębiorstwa orkiestrującego.

Na orkiestratorach sieci spoczywa obowiązek zgromadzenia silnej sieci dostawców, wybrania poszczególnych wykonawców i przydzielenia ról w danym utworze. Przykładem orkiestratora sieci może być wirtualna firma Li&Fung 45, największa na świecie outsourcer w branży odzieżowej z siedzibą w Hongkongu 46. Opisywana firma nie jest właścicielem żadnej fabryki, nie posiada żadnych robotników fabrycznych 47, niemniej – jak podaje

---

36 Model click – and – mortar.
45 Li&Fung Limited należy do wąskiego grona 50 największych firm azjatyckich. Powstała w roku 1906, zaś jej założycielem był dr Victor Li Fung. Dostarcza konfekcję odzieżową dla europejskich detalicistów oraz projektantów.
D.F. Spulber – gromadzi zasoby siły roboczej w wielu krajach, liczące prawdopodobnie milion osób, które pracują dla jego dostawców. Firma zatrudnia także blisko 4 tys. agentów, którzy podróżują między różnymi krajami świata w celu znalezienia nowych dostawców.

Orkiestracja, jak również biorącą w niej udział orkiestratorzy, są jednymi z istotnych elementów i procesów współczesnego świata, mającymi swoje przełożenie na rynek pracy i zatrudnienie. Biorąc pod uwagę ten ostatni aspekt, należy zauważyć, że działalność ta ogranicza koszty zatrudnienia pracowników, przerywając je na podwykonawców i firmy współpracujące w ramach jednego łańcucha dostaw. Jest to jeden z nowoczesnych trendów, jakie zachodzą na globalnym rynku pracy.

Podsumowanie

Globalizacja procesów gospodarczych i handlu, a także rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych zmieniły istniejące dotychczas modele pracy. Nowe trendy na rynku zatrudnienia dotyczą głównie pracowników, ich sytuacji zawodowej oraz posiadanym kompetencji i wiążą się z formą i rodzajem uczestnictwa pracowników w procesie pracy.

Homesourcing, coworking i orkiestracja to trzy z nowych trendów, które z odmienną siłą określają rolę pracownika na rynku pracy. Homesourcing stawia go w centrum zainteresowania i całą swą uwagę, jak również rezultaty procesu pracy skupia tylko na nim. Pracownik w ramach homesourcingu przyjmuje rolę indywidualisty, biorąc rzeczywistość „w swoje ręce” i poszukując skuteczniejszych rozwiązań. Istotnym narzędziem współczesnego homesourcingu jest Internet i inne urządzenia high-tech, które pozwalają na wyodrębnienie różnych form pracy, np. call center.

Coworking stanowi formę pośrednią pomiędzy homesourcingiem a orkiestracją, akcentując znaczenie pracownika, jak również grupy lub zbiorowości, która w ramach analizowanej formy pełni istotne role: dostarcza inspiracji, oferuje pomoc i współpracuje. Ta ideologia nowego typu pracownika i pracy XXI

D.F. Spulber: Global Competitive Strategy. Cambridge University Press, United States 2007, s. 84.
wieku nawiązuje do nurtów Web 2.0 i społecznościowego, zarówno w wymiarze on-line, jak również tradycyjnym. Ten pierwszy uwidacznia się przez aktywność w różnych serwisach opartych na relacjach społeczności wirtualnych (np. Golden Line, Facebook), drugi – w formie tradycyjnych spotkań w centrach lub biurach coworkingu w milie i twórczej atmosferze innych pracujących coworkerów, przy filiżance kawy.

Ostatni z analizowanych trendów na rynku pracy – orkiestracja sieci lub procesów – znacząco ogranicza rolę pracownika, nie wykluczając go jednak z procesu tworzenia. Jest to model, który powstał głównie z konieczności eliminowania różnych kosztów i wydatków, w tym kosztów związanych z utrzymaniem i obsługą pracowników.

O ile w ramach homesourcingu centrum pracy staje się najbliższe otoczenie człowieka: dom, w coworkingu jest to otoczenie dalsze: restauracje i inne sformalizowane biura coworkingowe, zaś w przypadku orkiestracji otoczenie to stanowią: firmy krajowe, firmy zagraniczne, korporacje transnarodowe i inne podmioty współpracujące w ramach jednego łańcucha wartości. Nie oznacza to jednak, że w orkiestracji pozbawia się pracowników udziału w procesie tworzenia. Są oni najczęściej podmiotami pracującymi dla firm i przedsiębiorstw, które współpracują z orkiestratorem w ramach określonego łańcucha.

THE INTERNET AND MODERN TECHNOLOGIES IN CREATIONING NEW TRENDS ON LABOUR MARKET

Summary

Homesourcing, coworking and orchestration of webs and processes are considered as one of many new trends in the modern world, which function on the global labour market.

Coworking emphasizes the role of employee in the context of groups of other employees of their collectiveness, in which it deals with professional duties, and which give him support and creative inspiration.

Orchestration of the web excludes the employee of the orchestrating company in process of creation, to eliminate costs related to his employment. The most important subject in the orchestration is orchestrator and his closest professional environment.
Jolanta Wilsz

KAPITAŁ INTELEKTUALNY
PRZEDSIĘBIORSTWA W KONTEKŚCIE
STAŁYCH INDYWIDUALNYCH CECH
OSOBOWOŚCI PRACOWNIKÓW

Wstęp

Nowe uwarunkowania cywilizacyjne spowodowały, że „praca i kapitał – centralne wyznaczniki rozwoju w społeczeństwie przemysłowym – zostały zastąpione przez informację i wiedzę. Teoria wartości pracy ludzkiej została zastąpiona przez teorię wartości wiedzy. To wiedza, a nie praca jest źródłem bogactwa”. Alvin i Heidi Tofflerowie uważają, że stosowanie wiedzy przez firmy doprowadzi do ich wysokiego zintelektualizowania, wykorzystywanie wiedzy w praktyce zmniejszy zapotrzebowanie na kapitał pieniężny, który zostanie zastąpiony przez kapitał ludzki. Podkreślają, że „wiedza staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki”.

Aby sprostać globalnej konkurencji w dzisiejszych czasach, przedsiębiorstwa stają się organizacjami otwartymi na wiedzę. Powszechna jest opinia, że szanse będą miały te przedsiębiorstwa, które posiadają zdolność „właściwego wykorzystania umiejętności pracowników, wychodzenia poza dotychczasowe ograniczenia, tworzenia warunków do zmian i szybkiego uczenia się”. Współczesna organizacja potrzebuje bowiem przede wszystkim ludzi, którzy posiadają

1 Jest to opinia D. Bella, cyt. za: Z. Wiatrowski: Praca człowieka w teraźniejszości i w przyszłości. Gazeta Semestralna Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku „Vladislavia”, 2007, nr 23, s. 7.
„środki produkcji” w postaci kompetencji⁴. Również Jeff Taylor i Doug Hardy⁵ zauważają istotne zmiany dotyczące kompetencji pracowników, przewidując, że w przyszłości pracownik będzie musiał w większym stopniu polegać na sobie, podnosić poziom swoich umiejętności oraz być gotowy w każdej chwili przekwalifikować się. Będzie zwiększało się zapotrzebowanie na pracowników krytycznych, kreatywnych, umiejętności szybko przetwarzać duże ilości informacji, gotowych do rozwoju potencjału intelektualnego, o wysokim poziomie inteligencji, zdolnych do samodzielnego i odpowiedzialnej pracy, dającej możliwość wykorzystania wszystkich swoich atutów, chcących i umiejętności podejmować samodzielne decyzje, poszukujących w pracy głębszego sensu oraz otwartych na proces kształtowania. Aby sprostać tym wymaganiom, poziom kapitału intelektualnego pracownika powinien być wysoki i bezustannie podnoszony. By oczekiwanie w tym zakresie były realne, na miarę możliwości konkretnej osoby należy znać czynniki determinujące możliwości przez nią do uzyskania poziom kapitału intelektualnego. Szczególne znaczenie mają tu wrodzone predyspozycje intelektualne człowieka, które można określić, opierając się na koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości człowieka. Znajomość tych cech wydaje się być nieodzowna, gdyż zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane na te cechy może polepszyć funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Znaczenie wiedzy w nowoczesnej gospodarce

Współczesna gospodarka jest oparta na wiedzy. Rozwój gospodarczy kraju zależy od stopnia wykorzystania tej wiedzy przez przedsiębiorstwa. Ich sukcesy są uzależnione od rozwoju zasobów ludzkich, którymi dysponują, od zdolności do tworzenia i rozpowszechniania innowacji w produkcji opartej na wiedzy. Znaczenie wiedzy w nowoczesnej gospodarce podkreśla wielu autorów. Peter F. Drucker⁶, który jako pierwszy wprowadził do zarządzania określenie „pracownik wykorzystujący wiedzę”, zwraca uwagę na to, że obok tradycyjnych zasobów, takich jak surowce, praca, kapitał, wartości materialne, pojawiały się nowe zasoby, jakimi są wiedza, kwalifikacje i motywy pracowników – dzięki nim przedsiębiorstwa będą osiągały przewagę konkurencyjną. O społeczeństwie,
które zawdzięcza swój rozwój wykorzystywanie wiedzy, już dziś mówi się „społeczeństwo wiedzy”.

Kluczem do sukcesu firm funkcjonujących w nowej gospodarce są „pracownicy wiedzy” (knowledge workers), którzy potrafią gromadzić, tworzyć i wykorzystywać wiedzę pracowników. Pracownicy wiedzy są mobilni, gotowi do „wynajęcia” celem rozwiązania określonego zadania lub jakiegoś problemu. Według P.F. Druckera „społeczeństwo oparte na wiedzy, chociaż liczba pracowników wykorzystujących wiedzę nie będzie przytaczająca, to i tak wywrze decydujący wpływ na wydarzenia polityczne i gospodarcze. Wiedza nie będzie co prawda jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej, ale za to najważniejszym”. Autor ten już od dawna postulował potrzebę tworzenia „organizacji opartej na informacji”. Powodzenie nowych form organizacji będzie uzależnione przede wszystkim od rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia. Podkreśla on, że „powinniśmy odkryć wszystkie szanse, jakie niesie z sobą świat, w którym zasoby ludzkie są najważniejsze (...). Inwestowanie w rozwój ludzi, ich świadomość, kształcenie i doświadczenie powinno zajmować miejsce coraz ważniejsze w porównaniu z inwestowaniem w sferę materialną”.

Alvin Toffler10 uważa, że wiedza staje się „uniwersalnym substytutem: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki”. Według Józefa Penca „nowy ład ekonomiczny powinien być bardziej oparty na wiedzy (programowaniu przyszłości) niż na rynku (...). Każde przedsiębiorstwo potrzebuje dziś wiedzy i wzrostu osiąganego dzięki najlepszym sposobom działania, które mogą zapewnić tylko kompetentni specjaliści zapatrzeni w przyszłość, tworzący inteligentną organizację i dyskontujące jej inteligencję dla podnoszenia sprawności swojego działania”11. Zastosowanie nowo przyswojonej wiedzy przez przedsiębiorstwa powinno podnieść ich innowacyjność działania i sprawność obsługi rynku12.

Wyróżniane są następujące operacje związane z wiedzą:

---

11 J. Penc: Nowe zarządzanie w nowej gospodarce. SLG International Training Center, Warszawa 2010, s. 19, 32.
1. Pozyskiwanie wiedzy.
2. Rozwijanie wiedzy.
3. Dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej.
4. Wykorzystywanie wiedzy.
5. Zachowywanie wiedzy.
6. Lokalizowanie wiedzy\textsuperscript{13}.

Przedsiębiorstwa, które prawidłowo realizują powyższe operacje, sprawnie zarządzają wiedzą, skutecznie stosują ją w praktyce, posiadają większą zdolność do kreatywnego rozwiązywania problemów, uzyskują wysoki poziom zintelektualizowania, w efekcie łatwiej osiągają sukcesy. Podstawą rozwoju zarówno całej gospodarki, jak i poszczególnych przedsiębiorstw staje się ich kapitał intelektualny.

Znaczenie kapitału intelektualnego

Najważniejszym zasobem każdej organizacji są ludzie, to właśnie oni dostarczają jej najcenniejszy „kapitał”, tzn. swoją pracę, uzdolnienia i energię, oni są czynnikiem decydującym w osiąganiu celów i spełnianiu misji organizacji\textsuperscript{14}.

Określenia „zasoby ludzkie”, „kapitał ludzki”, „kapitał intelektualny”, chociaż wywodzą się z nauk ekonomicznych, są używane przez przedstawicieli wszystkich nauk o pracy. „Kapitał ludzki w wymiarze jednostkowym jest – w pewnym sensie – elementem strukturalnym zasobów ludzkich w wymiarze globalnym. Obejmuje on zespół uzdolnień i predyspozycji człowieka, cechy jego społecznej osobowości, wizję życia i kariery zawodowej, przekonania i poglądy (ideologii), wiedzę zawodową, umiejętności aplikacji wiedzy do rozwiązywania zadań i problemów, algorytmy działań kreacyjnych i zdolności symulacyjne itp. (…). Kapitał ludzki jest więc funkcją zasobów ludzkich społeczeństwa, jako cecha charakteryzująca ich potencjał aktywności życiowej, pracy, intelektu itp.”\textsuperscript{15}. Włodzimierz Jaśkiewicz proponuje przyjąć, że jednostkowy kapitał ludzki jest strukturą złożoną z zespołu cech psychofizycznych człowieka, jego umiejętności zawodowych i kulturowego wyposażenia\textsuperscript{16}, zwraca też uwagę „na stosunek do pracy, okoliczności jej wykonywania, satysfakcję z ciekawej, kreacyjnej pracy, rosnące poczucie sprawstwa i autonomię pracowników, jako

\textsuperscript{14} J. Stoner, Ch. Wankel: Kierowanie. PWE, Warszawa 1994, s. 277.
\textsuperscript{16} Ibid., s. 146.
bezpękrednie funkcje angażowania intelektu”\(^{17}\). Znaczenie kapitału ludzkiego będzie rosło, ze względu na potrzebę posiadania przez pracownika bardzo szerokiego zakresu wiedzy i konieczność wykorzystywania jej w podejmowanych działaniach, ale niestety, spośród problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, w dalszym ciągu problem ludzkich zasobów pracy „najtrudniejszy, wydaje się nie być dostatecznie doceniany. Jest on jednak najważniejszy, gdyż w przeciwwieństwie do zasobów materialnych «zasoby intelektualne» są niewyczerpane i tu właśnie tkwią największe rezerwy”\(^{18}\).


Charles Handy zwraca uwagę, że „zmierzch produkcji o wysokim stopniu pracochłonności sprawił, że na rynku pojawiły się organizacje, które czerpią wartość dodaną z wiedzy i potencjału twórczego, a nie z siły ludzkich mięśni. Mniejsza liczba mądrych myślących pracowników, wspomaganych inteligentnymi maszynami i komputerami, tworzy większą wartość niż całe grupy czy linie bezmyślnej masy «zasobów ludzkich»”\(^{20}\).

Specjaliści z dziedziny zarządzania zajmujący się badaniem potencjału i perspektyw rozwoju organizacji podkreślają, że czynnikiem decydującym o funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstwa jest kapitał intelektualny, który posiada jego pracownicy wyposażeni w odpowiednią wiedzę i kompetencje. Józef Penc zwraca uwagę, że kapitał intelektualny ma często „znacznie większą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe; kluczowym czynnikiem konkurencji staje się zdobywanie i wychowywanie bardziej utalentowanych ludzi, niż to potrafią czynić konkurenci. (...) Długofalowe sukcesy opierają się nie na możliwościach pozyskania kapitału, lecz zdolności zatrudnionych do uczenia się od siebie i znajdowania wspólnie nowych pomysłów”\(^{21}\). Najlepsze

---

\(^{17}\) Ibid., s. 148.

\(^{18}\) J. Wilsz: Rola właściwości sterowniczych przy rozwiązywaniu problemów kadrowych. „Humanizacja Pracy” 1987, nr 3, s. 44.

\(^{19}\) J. Wilsz: Interpretacja struktury społeczeństwa w aspekcie teorii systemów autonomicznych. „Postępy Cybernetyki” 1988, r. 11, z. 1, s. 34.


efekty uzyskują te przedsiębiorstwa, które opierają swą działalność na potencjale ludzkim, określonym jako „majątek intelektualny”.

Teza mówiąca, że o sile i wartości giełdowej firmy przesądza wyłącznie czynnik ludzki, uzasadniona została na przykładzie Microsoftu, którego majątek w 1997 roku był wyceniony przez giełdę na 70 mld dolarów, pomimo że nie miał większych nieruchomości ani maszyn. Majątek tej firmy stanowił wiedza pracowników. Jest to więc „majątek intelektualny”, jego właścicielem nie jest firma, ale jej pracownicy, którzy go pomnażają.

W kontekście kapitału intelektualnego i majątku intelektualnego można mówić o „przedsiębiorstwach intelektualnych”, które polega w „największym skrócie na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy”. Tak więc człowiek, którego cechuje przedsiębiorczość intelektualna, tworzy nowe wartości.

Ponieważ w działalności firm stałe rośnie znaczenie czynnika intelektualnego, który zapewnia ciągłą poprawę produktywności, poznanie czynników determinujących kapitał intelektualny jest bardzo ważne, bo może przyczynić się do jego wzrostu i efektywniejszego gospodarowania nim.

**Wartości stałych indywidualnych cech osobowości determinujące kapitał intelektualny**

W koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości (sico) można wyróżnić dwie grupy cech:

- **Sico w dziedzinie funkcji intelektualnych**: przetwarzalność, odtwarzalność i talent.
- **Sico w dziedzinie stosunków interpersonalnych**: emisyjność, tolerancja i postępność.

Ponieważ te cechy są niezależne od oddziaływań otoczenia, można uznać je za predyspozycje zawodowe. Cechy z pierwszej grupy są predyspozycjami intelektualnymi, od których zależy kapitał intelektualny.

Analiza cech człowieka, które sprzyjają twórczej aktywności umysłowej, oraz analiza sico pozwalają stwierdzić, że ludziom aktywnym i kreatywnym potrzebne są:

---

22 Ibid.
23 J. Roos: Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. „Zarządzanie na Świecie” 1997, nr 5, s. 41-44.
25 Por. K. Pawłowski: Możliwości rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej. „Master of Business Administration” 1997, nr 2, s. 20-22.
26 Cechy te omówiłam w książce: J. Wilsz: Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy. „Impuls”, Kraków 2009, s. 88-93.
– duża przetwarzalność m.in. ze względu na:
  – „otwarty umysł”,
  – dużą sprawność intelektualną,
  – dążenie do zdobywania nowych informacji,
  – łatwość przetwarzania dużych ilości informacji,
  – łatwość kojarzenia wielu informacji z różnych dziedzin,
  – skuteczne tworzenie nowych informacji,
  – umiejętność podejmowania szybkich decyzji w sytuacjach nowych, nie-
    przewidyzanych i skomplikowanych, przy braku pełnej informacji,
  – zdolność rozumienia potrzeb rynku i prognozowania ich,
  – zdolność do spostrzegania w wydarzeniach reguł i ogólnych schematów,
  – skuteczność przeprowadzania analizy i oceny faktów,
  – łatwość orientowania się w różnych dziedzinach wiedzy i życia,
  – ogólne rozeznanie w wielu różnych sprawach,
  – skoordynowane wykorzystanie dużej ilości różnych informacji,
  – zdolność wpływu na ludzi;
– duża odtwarzalność – wskazana z powodu:
  – bardzo dobrej pamięci do wszystkich odbieranych informacji,
  – szybkiego i trwałego zapamiętywania informacji raz usłyszanych (bez ich
    notowania i bez wielokrotnego powtarzania),
  – pamiętania wielu różnego rodzaju informacji szczegółów, przechowywa-
    nia ich w pamięci i wiernego odtwarzania,
  – pamiętania skomplikowanych instrukcji w celu ścisłego ich wykonywania;
– talent związany z dziedziną działalności (a w przypadku osób zarządzają-
  cych także talent organizatorski), pożądzany jest ze względu na:
  – wyjątkową łatwość przetwarzania informacji i wytwarzania nowych in-
    formacji z zakresu tej dziedziny,
  – twórcze myślenie, oryginalność, innowacyjność i kreatywność w tej dzie-
    dzinie,
  – zapamiętywanie i przetwarzanie wielu informacji z tej dziedziny,
  – pomysłowość, zaangażowanie, zamiłowanie, pasję i entuzjazm okazywa-
    ny przy podejmowaniu przedsięwzięć w tej dziedzinie,
  – skuteczne i twórcze rozwiązywanie problemów w tej dziedzinie,
  – twórczą wyobraźnię (niezbędną np. w wynalazczości),
  – efektywne wykonywanie zawodu związanego z dziedziną talentu.

Posiadanie przez ludzi wskazanych wyżej sico sprawia aktywności i kre-
atywności oraz stanowi doskonałą podstawę rozwoju umiejętności twórczych.

Człowiek obdarzony dużymi wartościami sico w dziedzinie funkcji intelek-
tualnych doskonale wykonuje bardzo skomplikowane prace umysłowe, polegające
na przetwarzaniu, wytwarzaniu i odtwarzaniu różnego rodzaju informacji. Może osiągnąć doskonałe rezultaty w każdym zawodzie, którego istotę stanowią procesy informacyjne. Jego potencjał intelektualny może wzmocnić duża tolerancja (aktywność o charakterze twórczym może występować wyłącznie w zakresie tolerancji). W zakresie podatności mamy do czynienia głównie z aktywnością o charakterze przystosowawczym. Emisyjność dodatnia człowieka sprzyja działalności w dziedzinie artystycznej, twórczemu charakterowi pomysłów i koncepcji, spontaniczności w kreowaniu własnych pomysłów itp. Emisyjność ujemna przyczynia się m.in. do skuteczności działania, zdolności kierowania ludźmi, umiejętności planowania działań i wprowadzania innowacji, orientacji na zadania, rezultaty i na przyszłość.

Aktywność intelektualną pracowników hamują oddziaływania, które nie odpowiadają wartościom ich sico. Dzieje się tak wówczas, gdy działalność przez nich podejmowana – najczęściej pod przymusem – jest niezgodna z tymi wartościami. Bodźce zgodne z wartościami sico – nawet gdy są słabe, jednorazowe i krótkotrwałe – silnie człowieka aktywizują. Najlepsze efekty w procesie pracy może uzyskać ten pracownik, do którego będą kierowane oddziaływania zindywidualizowane ze względu na jego sico, gdyż „oddziaływania uwzględniające stałe indywidualne cechy osobowości człowieka (dostosowane do nich) stymuluje i inspirują samodzielną, aktywną, twórczą zachowania, uruchamiają wewnętrzny potencjał człowieka, są gwarancją jego optymalnego rozwoju”27, również zawodowego. Tak więc do działań będących przejawem twórczej aktywności intelektualnej najskuteczniej uaktywniają ludzi bodźce odpowiednie ze względu na posiadane przez nich wartości sico w dziedzinie funkcji intelektualnych. Cechy te spełniają funkcje przypisane sfere poznawczej, a funkcje sico w dziedzinie stosunków interpersonalnych są zbieżne z działaniami sfery charakterologicznej. Stanisław Popek28 wyróżnił sfere poznawczą (wynikającą z dyspozycji intelektualnych) i sfere charakterologiczną (zabezpieczającą aktywne realizowanie potencjalnych możliwości poznawczych człowieka). Tak więc koncepcja twórczości S. Popka koresponduje z koncepcją sico.

W świetle koncepcji sico autorka poddalać w wątpliwość podzielaną przez wielu badaczy twórczej intelektualnej aktywności opinię, że łatwo można nauczyć ludzi cech i umiejętności twórczych29. Według autorki koncepcja ta uzasadnia, że umiejętności twórcze są zdeterminowane wartościami sico i można je rozwijać tylko w zakresie cech zmiennych.

27 J. Wilsz: Znaczenie koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości dla poradnictwa zawodowego. „Pedagogika Pracy” 2001, nr 38, s. 86.
29 T. Proctor: Twórcze rozwiązywanie problemów. Podręczniki dla menedżerów. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 34.
Podsumowanie

Reasumując, można stwierdzić, że jeśli pracodawcy chcą mieć twórczych, przedsiębiorczych i efektywnych pracowników, o wysokim stopniu kapitału intelektualnego, powinni przede wszystkim zatrudniać ludzi odpowiednich, tzn. takich, których wartości sico w dziedzinie funkcji intelektualnych odpowiadają cechom pożadanym u pracownika na danym stanowisku, gdyż gwarantują one prawidłową realizację funkcji na tym stanowisku. Aby tacy pracownicy byli efekywni, powinno kierować się to nich odpowiednio dobrane oddziaływania zindywidualizowane, ze względu na wartości tych ich cech, bo głównie takie oddziaływania skutecznie stymulują twórczą intelektualną aktywność człowieka i przyczyniają się do wzrostu jego kapitału intelektualnego.

„INTELECTUAL CAPITAL” OF A COMPANY IN THE CONTEXT OF WORKERS’ CONSTANT INDIVIDUAL PERSONALITY TRAITS

Summary

Using knowledge in practice reduces and replaces capital requirements. Human capital becomes key resource of developed economies. A company’s market position and ability to develop rely on intelligence, competences and creativity of its employees and therefore on their „intellectual capital”. Major factors determining „intellectual capital” comprise constant individual human personality traits. In the article constant individual human personality traits concept developed by the author was presented.
Monika Wojdyło-Preisner

ZATRUDNIALNOŚĆ – DEFINICJE, EWOLUCJA KONCEPCJI I RAMY DO ANALIZ

Wprowadzenie

Coraz szybsze tempo globalizacji i zmian technologicznych bez wątpienia stanowi duże wyzwanie dla gospodarek i procesu kreowania nowych miejsc pracy. Tym samym jednak podnosi niepewność utrzymania pracy i zwiększa ryzyko zwolnień. Dlatego też jednym z najważniejszych wyzwań dla wielu krajów jest wzrost stopy zatrudnienia i walka z wysoką stopą bezrobocia. Działania te powinny być prowadzone przy wykorzystaniu prewencyjnych podejść poprawiających zatrudnialność osób poszukujących pracy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie podstawowych definicji związanych z koncepcją zatrudnialności oraz jej historycznej ewolucji, od pojęcia dychotomicznego do interaktywnego. Omówione zostaną także ramy do analiz zatrudnialności, opartej na szeroko pojętych czynnikach indywidualnych, sytuacji osobistej oraz czynnikach zewnętrznych.

Podstawą realizacji wyżej wymienionych celów badawczych stały krytyczne studia literaturowe. Źródłem informacji były głównie zagraniczne publikacje książkowe oraz czasopisma, które udało się zgromadzić podczas pobytu w Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) w Norymberdze.

Ewolucja i definicje zatrudnialności

Historyczne początki obecnej debaty nad zatrudnialnością sięgają początków XX wieku. Ciekawy przegląd ewolucji koncepcji zatrudnialności dostarcza-
ją pracę B. Gaziera\(^2\). Rozróżniono w nich siedem operacyjnych wersji koncepcji, mianowicie:

- zatrudnialność dychotomiczną (*dychotomic employability*),
- zatrudnialność socjomedyczną (*socio-medical employability*),
- zatrudnialność siły roboczej (*manpower policy employability*),
- *flow employability*,
- zatrudnialność związaną z efektami na rynku pracy (*labour market performance employability*),
- zatrudnialność inicjatywną (*initiative employability*),
- zatrudnialność interaktywną (*interactive employability*).

Pojęcie zatrudnialności dychotomicznej pojawiło się na początku XX wieku w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych. B. Gazier określa to pierwsze opracowanie koncepcji zatrudnialności jako „dychotomiczne” z powodu skupienia się wyłącznie na dwóch przeciwwstawnych biegunach: zatrudnialny i niezatrudnialny. Jako zatrudnialne traktowano osoby, które były zdolne i zgłaśały chęć do pracy. Pojęcie drugie odnosiło się do osób niezdolnych do pracy albo wymagających pomocy na rynku pracy. Takie nieelastyczne podejście do zatrudnialności było często krytykowane również dlatego, że w żadnym stopniu nie było powiązane z rynkiem pracy.

Koncepcja zatrudnialności socjomedycznej została rozwinięta w połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Niemczech przez lekarzy i rehabilitantów. Odnosiła się do różnic pomiędzy zdolnościami społecznymi, fizycznymi i intelektualnymi posiadanymi przez osoby niepełnosprawne a wymaganiami danej pracy. W przeciwieństwie do zatrudnialności dychotomicznej wprowadzono tutaj większą liczbę „stanów” zatrudnialności w zależności od stopnia ułomności (fizycznej i/lub psychicznej i/lub społecznej).

Myśl zatrudnialności siły roboczej rozwijała się od lat 60. XX wieku głównie w Stanach Zjednoczonych. Poszerzyła ona dyskusję leżącą u podstaw zatrudnialności socjomedycznej o sytuację pozostałych grup osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy. W koncepcji tej ponownie podkreślano dystans pomiędzy posiadaną zdolnością do zatrudnienia i umiejętnościami wykonywania pracy z jednej strony a wymaganiami pracodawców z drugiej strony.

Pojęcie *flow employability* pojawiło się we francuskiej literaturze przedmio-tu w latach 60. XX wieku. Skupiało się głównie na popytowej stronie rynku

pracy i dostępności do zatrudnienia w obrębie lokalnego i krajowego rynku pracy. Zatrudnialność jest tam postrzegana jako prędkość, z którą dana grupa bezrobotnych znajduje pracę. Prędkość ta jest szacowana na podstawie udziału danej grupy bezrobotnych – np. osób powyżej 50. roku życia – w grupie osób pozostających bez pracy przez ponad rok. Przewagą takiego statystycznego podejścia do niezatrudnialności (bardziej niż do zatrudnialności) jest to, że chociaż pośrednio odnosi się ono do sytuacji na rynku pracy.

Pojęcie zatrudnialności związanej z efektami na rynku pracy pojawiło się w końcu lat 70. XX wieku w literaturze amerykańskiej. Biorąc pod uwagę dostępne informacje statystyczne o ścieżkach zawodowych, w podejściu tym zaproponowano obliczenie wysokości trzech prawdopodobieństw: prawdopodobieństwa otrzymania pracy, prawdopodobnej długości trwania zatrudnienia i prawdopodobnej wysokości wynagrodzenia. Na podstawie iloczynu tych trzech wielkości wyprowadza się następnie syntetyczny wskaźnik obrazujący skłonność danej osoby (lub grupy osób) do pojmowania pracy zarobkowej. Takie podejście do zatrudnialności jest szczególnie interesujące, ponieważ poza znaczeniem prawdopodobieństwa podjęcia pracy przez daną osobę obrazuje również jakościowe atrybuty tego zatrudnienia (możliwą wysokość zarobków, długość trwania zatrudnienia).

Koncepcja zatrudnialności inicjatywnej pojawiła się w literaturze północnoamerykańskiej i europejskiej omawiającej rozwój zasobów ludzkich w późnych latach 80. XX wieku. Odnosiła się do relacji między pracownikiem a organizacją. W koncepcji tej postulowano, że pomyślny rozwój kariery zawodowej wymaga ciągłego rozwoju umiejętności i elastyczności ze strony zatrudnionego.

W końcu lat 80. XX wieku w Ameryce Północnej zaczęto używać pojęcia zatrudnialności interaktywnej. Z upływem lat pojęcie to zaczęło być wykorzystywane na całym świecie. Koncepcja ta kładzie nacisk na indywidualną inicjatywę jednostki. Podkreśla jednak, że zatrudnialność jednostki jest zależna zarówno od zatrudnialności pozostałych osób, jak i sposobów funkcjonowania instytucji i zasad rządzenia rynkiem pracy. Implikuje to natomiast bardzo ważną rolę pracodawców i popytowej strony rynku pracy w determinowaniu zatrudnialności jednostki. Główne konsekwencje takiego podejścia do kwestii zatrudnialności to: po pierwsze – adresowanie programów zatrudnieniowych do osób długostrwale bezrobotnych i innych grup w trudnej sytuacji na rynku pracy, po drugie – zainteresowanie organów odpowiedzialnych za politykę rynku pracy politykami aktywizacyjnymi, które w swoim zamyśle mają zapobiegać długostrwale bezrobociu i przeciwdziałać nierównowadze na rynku pracy.

Wymienione wyżej koncepcje zatrudnialności można podzielić na trzy grupy pod względem czasu, w którym się pojawiały. Pierwsza fala i pierwsze użycie koncepcji, skupiające się na zatrudnialności dychotomicznej, pojawiły się we
wczesnych dekadach XX wieku. Tę nazbyt uproszczoną wersję zatrudnialności trudno nazwać narzędziem polityki rynku pracy. Jednakże to właśnie ta koncepcja zatrudnialności leży u podstaw teorii rynku pracy rozwijających, czy niezatrudnialność bezrobotnych nie wynika częściowo z powodu postępu technicznego.

Drugą falę rozwoju koncepcji zatrudnialności pojawia się w latach 60. XX wieku. Zatrudnialność była wówczas używana przez statystyków, pracowników opieki społecznej i decydentów w zakresie polityki rynku pracy. Wymienić tu można koncepcje zatrudnialności socjomedycznej i powiązane z nią zatrudnialności siły roboczej, a także flow employability, której występowanie ograniczyło się niemal całkowicie do literatury francuskiej.


Komisja Europejska definiuje natomiast zatrudnialność jako dynamiczne i stale uaktualniane umiejętności oraz zachowania zorientowane na odnoszenie sukcesów na rynku pracy. Podnoszenie zatrudnialności powinno zatem prowadzić do poprawy sytuacji na rynku pracy poprzez wzrost zatrudnienia, a także wyposażyć siłę roboczą w umiejętność adaptacji do wymogów rynku pracy w XXI wieku. Uznając ważność i aktualność kwestii związanych z zatrudnialnością, uczyniono z niej pierwszy filar Europejskiej Strategii Zatrudnienia (obok: rozwoju przedsiębiorczości, poprawy zdolności adaptacyjnych firm i pracowników oraz równości szans).

---

5 Employability: From Theory..., op. cit., s. XII.
Ramy do analiz zatrudnialności

Obecnie zatrudnialność jest często wiązana wyłącznie z podażowo zorientowanymi strategiami rynku pracy. Tak wąskie stosowanie pojęcia zatrudnialności prowadzi jednak do znacznych zmian w zatrudnieniu. Okazuje się bowiem, że poszczególne podmioty rynku pracy patrzą na zatrudnialność z różnych perspektyw. Z punktu widzenia osoby poszukującej zatrudnienia brak dostępu do środków transportu albo specyficzne wymogi pracy (np. zmianowowość) mogą skutkować tym, że daną ofertę pracy nie zostanie zaakceptowana. Z perspektywy pracodawcy osoba posiadająca wymagane kwalifikacje może być rozważana jako zatrudnialna, ale wymagania te mogą stanowić jedynie wstępne kryterium selekcji i w rezultacie dana osoba nie zostanie przyjęta do pracy. Z kolei dla decydentów odpowiedzialnych za prowadzenie polityki rynku pracy, która nie podejmuje pracy i pozostaje bezrobotna, mimo istnienia wakatów, jest niezatrudnialna.

Do pełnej analizy zatrudnialności potrzebne jest zatem podejście holistyczne, które uwzględnia zarówno czynniki związane z daną osobą, jak i czynniki zewnętrzne, a także związki między nimi. Takie podejście zaproponowali R.W. McQuaid and C. Lindsay⁷. Podzielił oni czynniki wpływające na zatrudnialność jednostki na trzy grupy: czynniki indywidualne, czynniki związane z sytuacją osobistą oraz czynniki zewnętrzne⁸. Podział ten, wraz z przykładami, przedstawiono w tabeli 1. R.W. McQuaid and C. Lindsay podkreślają jednak, że równie ważne jak same czynniki wpływające na zatrudnialność są interakcje między nimi. Przykładowo, pracodawca może być skłonny zatrudnić daną osobę o określonych umiejętnościach i kwalifikacjach w określonym obszarze, ale równocześnie osoba ta nie jest w stanie pełnić wymaganych zadań. Natomiast gdy sytuacja na rynku pracy zmieni się na korzyść pracodawcy (nadwyżka siły roboczej), to taka osoba może nie zostać już zatrudniona, mimo iż nadal spełnia wymagania pracodawcy. W takim przypadku wąsko pojmowana indywidualna zatrudnialność jednostki (jej cechy, umiejętności itp.) jest stała. Zmienia się natomiast zdolność do podjęcia pracy u danego pracodawcy, która jest elementem zatrudnialności w szerokim znaczeniu.

Szerokie ramy do analiz zatrudnialności

<table>
<thead>
<tr>
<th>Czynniki indywidualne</th>
<th>Sytuacja osobista</th>
<th>Czynniki zewnętrzne</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Cechy i umiejętności</strong></td>
<td><strong>Gospodarstwo domowe</strong></td>
<td><strong>Czynniki popytowe</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cechy niezbędne</td>
<td>Bezpośrednia odpowiedzialność za opiekę</td>
<td>Rynek pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Podstawowe umiejętności społeczne; uczciwość i prawości; wiarygodność; chęć pracy; odpowiedzialność za własne czyny; pozytywny stosunek do pracy; odpowiedzialność; samodyscyplina.</td>
<td>Opieka nad dziećmi i/lub starszymi członkami rodziny.</td>
<td>Lokalny i regionalny poziom popytu na pracę, jego rodzaj i zmiany (wymagane umiejętności, struktura zawodowa wakatów; sektory gospodarki, w których koncentruje się zapotrzebowanie na pracę); lokalizacja lokalnego rynku pracy względem centrów zatrudnienia; liczba kandydatów na wolne miejsce pracy; posunięcia konkurentów pracodawcy; zmiany preferencji konsumentów itp.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetencje osobiste</td>
<td>Odpowiedzialność za opiekę nad rodziną</td>
<td><strong>Czynniki makroekonomiczne</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Proaktywność; pracowitość; motywacja; umiejętność oceny sytuacji; inicjatywa; asertywność; pewność siebie; niezależność.</td>
<td>Zobowiązania finansowe wobec dzieci i innych członków rodziny spoza własnego gospodarstwa domowego; zobowiązania emocjonalne i/lub czasowe wobec członków rodziny i innych osób.</td>
<td>Stabilność gospodarki; stabilność przedsiębiorczości; poziom popytu na pracę w całej gospodarce.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Podstawowe umiejętności</strong></td>
<td><strong>Kultura pracy</strong></td>
<td><strong>Charakterystyka wolnych miejsc pracy</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Umiejętności czytania, pisania, liczenia, wysłannictwa; kluczowe umiejętności</td>
<td>Poszanowanie pracy i wspieranie w pracy przez członków rodziny, znajomych i społeczeństwo.</td>
<td>Wynagrodzenia; warunki pracy; godziny pracy; zainteresowania; rozmiany pracy w niepełnym wymiarze godzin, tymczasowej i dorywczej.</td>
</tr>
<tr>
<td>Umiejętności logicznego myślenia, rozwiązywania problemów; zdolność przystosowania się; zarządzanie procesem pracy; umiejętność zarządzania czasem; mobilność funkcyjna; podstawowe umiejętności interpersonalne i komunikacyjne.</td>
<td><strong>Dostęp do zasobów</strong></td>
<td><strong>Czynniki związane z rekrutacją</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Umiejętności wyższej szczebla</td>
<td><strong>Dostęp do transportu</strong></td>
<td>Formalne procedury rekrutacji i selekcji wykorzystywane przez pracodawców; źródła rekrutacji personalu wykorzystywane przez pracodawców; dyskryminacja (zgodnie z prawem); kryteria pracy w miejscu pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Kwalifikacje</strong></td>
<td><strong>Dostęp do transportu</strong></td>
<td><strong>Dostęp do usług publicznych</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Formalne wykształcenie akademickie i zawodowe; specyficzne kwalifikacje zawodowe.</td>
<td>Dostęp do własnego środka transportu; umiejętność pieczonego, bezpiecznego, pewnego i odpowiedniego wykorzystania.</td>
<td>Polityka rynku pracy</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Podstawowa wiedza zawodowa</strong></td>
<td>Dostęp do zasobów finansowych</td>
<td>Dostęp do usług publicznych dla osób zatrudnionych; zachęty podatkowo-zasiłkowe; strategie aktywizacyjne dla bezrobotnych; dostęp do szkoleń zawodowych; środki ułatwiające przesięgi z edukacji do pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td>Doświadczenie zawodowe; ogólna umiejętność zawodowa; po-wszecze umiejętności (np. prawo jazdy); specyficzne umiejętności zawodowe.</td>
<td>Poziom dochodów gospodarstwa domowego; rozmiany pracy; rozmiany pracy w niepełnym wymiarze godzin, tymczasowej i dorywczej.</td>
<td><strong>Charakterystyka wolnych miejsc pracy</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Związek z rynkiem pracy</strong></td>
<td>Dostęp do zasobów finansowych</td>
<td>Wynagrodzenia; warunki pracy; godziny pracy; zainteresowania; rozmiany pracy w niepełnym wymiarze godzin, tymczasowej i dorywczej.</td>
</tr>
<tr>
<td>Czas trwania obecnego zatrudnienia/niezatrudnienia/bezrobocia; krotkość i długość trwania bezrobocia/bierności zawodowej.</td>
<td><strong>Charakterystyki demograficzne</strong></td>
<td><strong>Prawne czynniki wspomagające</strong></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Charakterystyki demograficzne</strong></td>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
<td>Polityka rynku pracy</td>
</tr>
<tr>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
<td>Dostęp do usług publicznych dla osób zatrudnionych; zachęty podatkowo-zasiłkowe; strategie aktywizacyjne dla bezrobotnych; dostęp do szkoleń zawodowych; środki ułatwiające przesięgi z edukacji do pracy.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**Tabela 1**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Czynniki</th>
<th>Wybór przykładów</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Czynniki indywidualne</strong></td>
<td><strong>Czynniki zewnętrzne</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Cechy i umiejętności</td>
<td>Cechy niezbędne: chęć pracy, odpowiedzialność za własne czyny, pozytywny stosunek do pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td>Podstawowe umiejętności społeczne; uczciwość i prawości; wiarygodność; chęć pracy; odpowiedzialność za własne czyny; pozytywny stosunek do pracy; odpowiedzialność; samodyscyplina.</td>
<td>Kompetencje osobiste: proaktywność; pracowitość; motywacja; umiejętność oceny sytuacji; inicjatywa; asertywność; pewność siebie; niezależność.</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetencje osobiste</td>
<td>Proaktywność; pracowitość; motywacja; umiejętność oceny sytuacji; inicjatywa; asertywność; pewność siebie; niezależność.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Podstawowe umiejętności</strong></td>
<td>Umiejętności czytania, pisania, liczenia, wysłannictwa; kluczowe umiejętności.</td>
</tr>
<tr>
<td>Umiejętności logicznego myślenia, rozwiązywania problemów; zdolność przystosowania się; zarządzanie procesem pracy; umiejętność zarządzania czasem; mobilność funkcyjna; podstawowe umiejętności interpersonalne i komunikacyjne.</td>
<td>Umiejętności wyższej szczebla: umiejętność ciągłego uczenia się; wizja; przedsiębiorczość.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Kwalifikacje</strong></td>
<td>Formalne wykształcenie akademickie i zawodowe; specyficzne kwalifikacje zawodowe.</td>
</tr>
<tr>
<td>Formalne wykształcenie akademickie i zawodowe; ogólna umiejętność zawodowa; po-wszecze umiejętności (np. prawo jazdy); specyficzne umiejętności zawodowe.</td>
<td>Podstawowa wiedza zawodowa.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Podstawowa wiedza zawodowa</strong></td>
<td>Doświadczenie zawodowe; ogólne umiejętności zawodowe; po-wszecze umiejętności (np. prawo jazdy); specyficzne umiejętności zawodowe.</td>
</tr>
<tr>
<td>Doświadczenie zawodowe; ogólne umiejętności zawodowe; po-wszecze umiejętności (np. prawo jazdy); specyficzne umiejętności zawodowe.</td>
<td>Związek z rynkiem pracy.</td>
</tr>
<tr>
<td>Czas trwania obecnego zatrudnienia/niezatrudnienia/bezrobocia; krotkość i długość trwania bezrobocia/bierności zawodowej.</td>
<td>Charakterystyki demograficzne.</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Charakterystyki demograficzne</strong></td>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
</tr>
<tr>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
<td>Wiek, płeć i inne cechy.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Podsumowanie

Koncepcja zatrudnialności odgrywa bardzo ważną rolę w walce ze zjawiskami bezrobocia i wykluczenia społecznego. Termin ten jest obecnie bardzo modnym i często nadużywanym określeniem, ale zazwyczaj jest mylnie kojarzony wyłącznie z postawami aktorów podażowej strony rynku pracy. Wyrazem tego są realizowane polityki rynku pracy, skupiające się często jedynie na aktywizacji bezrobotnych poprzez obowiązkowe szkolenia zawodowe i szkolenia w zakresie aktywnego poszukiwania pracy. Tymczasem koncepcja zatrudnialności kryje w sobie większy potencjał.

Pojęcie zatrudnialności pojawiło się na początku XX wieku. Od tego momentu było różnie definiowane i używane w różnych wymiarach. Obecnie zatrudnialność jest czymś więcej niż tylko teoretyczną koncepcją. Jest raczej kwestią identyfikacji problemów związanych z zachowaniami osób i instytucji włączonych w dostęp do pracy i zatrudnienia. W niniejszym artykule starano się przedstawić transformację, jaką przeszło pojęcie zatrudnialności od prostego,
EMPLOYABILITY – DEFINITIONS, EVOLUTION OF THE CONCEPT
AND BROAD FRAMEWORK FOR ANALYZING

Summary

In the struggle against unemployment and social exclusion, employability has developed into one major tool to counteract this phenomenon. Although the literature offers a range of definitions of employability, it is recently very often used as the shorthand for the individual’s employability skills and attributes. This narrow usage of the term can lead to a hollowing out of the concept of employability. It is important to recognize that employers, potential employees and wider society can and do have fundamentally different perspectives of employability. Employability seen as individual’s relationship with a single job determines that someone considered as employable for one job might not be considered so for a different job. From a employer’s perspective, someone with appropriate employability skills and attributes may be employable, but this may be only the minimum criterion when considering candidates and no job offer may be made. From the jobseeker’s perspective, a lack of access to available transport or specific contract terms (for example the requirement for shift work) may mean that a given job is not acceptable. From a policy-maker’s point of view, the fact that the person does not take the job and remains unemployed suggests that the person is not employable.

Because of many aspects of the term of employability, in this article made an attempt to present the definition and historical evolution of the concept of employability. The article presents also a broad framework for analyzing employability built around individual factor, personal circumstances and external factors, which acknowledges the importance of both supply- and demand-side factors.
Aneta Zelek
Grażyna Maniak

KAPITAŁ LUDZKI JAKO DŹWIGNIA
INNOWACYJNOŚCI I ROZWOJU FIRM
W FAZIE STARTOWEJ¹

Wprowadzenie

Ważnym okresem w cyklu życia każdej firmy jest faza startowa. Zapadają
wówczas decyzje kluczowe dla dalszego istnienia i rozwoju firmy. Sprostanie
wyzwaniom fazy startowej jest możliwe w dużym stopniu dzięki odpowiednim
kompetencjom i postawom przedsiębiorcy i zatrudnionych ludzi. Biorąc to pod
uwagę, jako cel artykułu wyznaczono przedstawienie kapitału ludzkiego jako
czynnika determinującego powodzenie przedsiębiorstwa w fazie startowej, po-
siadającego znaczenie także dla kolejnych etapów jego rozwoju.

Zasadność podejmowania problematyki związanej z przedsiębiorczością
wiąże się z faktem, iż sektor małych firm odgrywa niebagatelną rolę w takich
kwestiach gospodarczych, jak:
- generowanie nowych miejsc pracy, a przez to rozwijanie jednego z naj-
ważniejszych problemów ekonomicznych i społecznych każdego kraju, tj.
bezrobocia – we współczesnych gospodarkach sektor MSP jest praktycznie
jedynym sektorem gospodarki, który generuje netto miejsca pracy,
- racjonalizacja alokacji zasobów (szczególnie istotna w krajach mniej rozwi-
niętych gospodarczo),
- innowacje i unowocześnienie struktury gospodarczej,
- rozwój regionów i gospodarki lokalnej.

¹ Zidentyfikowanie czynników istotnych dla rozwoju firm w fazie startu stanowi jeden z eta-
pów badań prowadzonych przez zespół pracowników ZPSB w ramach grantu: „Nowoczesna
inżynieria finansowa firm start-up – screening fazy inicjacyjnej w Polsce”, finansowanego przez
Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, 2010-2013.
Z uwagi na wyżej wymienione aspekty przedsiębiorczości dużą rolę odgrywa tworzenie warunków dla powstawania i rozwoju nowych firm. Jak wskazują statystyki, liczba polskich przedsiębiorstw zarejestrowanych w rejestrze REGON wynosi obecnie ok. 3,9 mln, a ich struktura według poszczególnych grup wielkości przedstawia się następująco: mikroprzedsiębiorstwa – 94,7% wszystkich zarejestrowanych przedsiębiorstw, małe firmy – 4,4%, średnie – 0,8% i duże – 0,1%. Łącznie udział sektora MSP w ogólnej liczbie wszystkich przedsiębiorstw wynosi 99,9%2.


**Specyfika firm w fazie startowej**

W teorii ekonomii i zarządzania do opisu rozwoju przedsiębiorstw stosuje się wiele modeli i podejść, w tym tzw. fazowe modele cyklu życia organizacji. Wyróżnia się w nich różnorodne fazy, które kolejno przechodzą tworzące się i rozwijające się lub zanikające przedsiębiorstwa. Analiza przedsiębiorstw w oparciu o cykl życia jest bardzo użyteczna. Pozwala bowiem zebranie informacje dotyczące prawidłowości jego rozwoju (problemów i priorytetów typowych dla poszczególnych faz), ułatwiające podejmowanie racjonalnych decyzji i przygotowanie się do wymagań kolejnych etapów rozwoju.

Tzw. faza startowa to bardzo ważne stadium dla dalszego funkcjonowania firmy. Wiąże się z nim szereg decyzji o strategicznym znaczeniu dla następnych etapów rozwoju biznesu. Faza startowa jest procesem podejmowania podstawowych decyzji dotyczących rodzaju i celów działalności gospodarczej, jej formy organizacyjno-prawnej, lokalizacji oraz rodzaju i wielkości zaangażowanych zasobów. W tak rozumianej faze początkowej następuje określenie strategicz-

---

2 Przedsiębiorczość w Polsce. Raport Ministerstwa Gospodarki. Warszawa 2010, s. 35.
3 Ponieważ nowo powstające firmy to najczęściej przedsiębiorstwa, które – według po-wszechnej stosowanej klasyfikacji – można zaliczyć do kategorii małych i średnich, w wielu przy-padkach ich właściwości odpowiadają specyfice firm w fazie start-up.
5 Obliczenia na podstawie danych GUS.
nich ram, w jakich odbywa się działalność przedsiębiorstwa, zarówno na wcześniejszym etapie, jak i w dalszej fazie cyklu życia. Dochodzi do kreacji pomysłu na biznes oraz do jego wdrożenia, czyli doprowadzenia do zarejestrowania pierwszych obrotów ze sprzedaży. W ten sposób można powiedzieć, iż faza startowa składa się z dwóch uzupełniających części: z fazy koncepcyjnej i fazy realizacyjnej. W tabeli 1 zestawiono właściwości fazy startowej, wykorzystując wybrane modele cyklu życia organizacji.

Tabela 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model wzrostu organizacji wg L.E. Greinera</th>
<th>Fazy cyklu życia przedsiębiorstwa</th>
<th>Charakterystyka fazy startowej</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Faza I. Wzrost przez kreatywność</td>
<td>Powstanie</td>
<td>− Powstanie i wzrost organizacji możliwy dzięki innowacyjności i kreatywności właściciela (przedsiębiorstwi)</td>
</tr>
<tr>
<td>Faza II. Wzrost przez kierowanie i kryzys autonomiczny</td>
<td>Przetwarzanie</td>
<td>− Przedsiębiorca skoncentrowany na tworzeniu koncepcji biznesowej działalności firmy i jej realizacji</td>
</tr>
<tr>
<td>Faza III. Wzrost przez decentralizację</td>
<td>Sukces</td>
<td>− Innowacyjność i kreatywność</td>
</tr>
<tr>
<td>Faza IV. Wzrost przez koordynację</td>
<td>− Nacisk na zapewnienie sprawności operacyjnej i finansowej − porządkowania zasobów</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Faza V. Wzrost przez współpracę</td>
<td>Oderwanie się dojrzałości</td>
<td>− Dążenie do zespołu</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model rozwoju małych i średnich firm wg N. Churchilla i V. Levis</th>
<th>Faza koncepcji</th>
<th>Faza wejścia</th>
<th>Faza operacyjna</th>
<th>Faza ekspansji</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Powstanie</td>
<td>Faza koncepcji</td>
<td>Faza operacyjna</td>
<td>Faza ekspansji</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Przetwarzanie</td>
<td>Faza wejścia</td>
<td>Faza operacyjna</td>
<td>Faza ekspansji</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sukces</td>
<td>− Osobiste zaangażowanie właściciela</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>− Sukces – niezaangażowanie się</td>
<td>− Główny cel: zaistnienie na rynku (pozyskanie i utrzymanie klientów)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>− Sukces – wzrost Oderwanie się Dojrzałości</td>
<td>− Walka o przetwarzanie – chwytanie pojawiających się szans</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>− Dbanie o płynność finansową</td>
<td>− Dbanie o płynność finansową</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Model (barier) rozwoju organizacji wg D. Falensteina i D. Schwartz</th>
<th>Faza koncepcji</th>
<th>Faza wejścia</th>
<th>Faza operacyjna</th>
<th>Faza ekspansji</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Etap przedsiębiorczości</td>
<td>Faza koncepcji</td>
<td>Faza operacyjna</td>
<td>Faza ekspansji</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etap zespołowości</td>
<td>− Nacisk na zapewnienie sprawności operacyjnej i finansowej − porządkowania zasobów</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etap formalizacji i kontroli</td>
<td>− Dążenie do zespołu</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Etap dostosowań i odnowy</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typowa teoria cyklu życia organizacji</th>
<th>Formowanie się i wstępny rozwój</th>
<th>Stabilizacja i doskonalenie</th>
<th>Zmiana (wzrost – odrodzenie; kryzys – schyłek, upadek)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>− Szybkie tempo zmian organizacyj - adaptacja firmy do wymagań wszystkich stokeholders</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>− Szybkie uczenie się przedsiębiorstwa, nabywanie wiedzy i nowych umiejętności</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>− Stymulowanie zachowań przedsiębiorczych</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


M. Matejun: Faza startowa jako strategiczny etap rozwoju przedsiębiorstwa. W: Zarządzanie rozwojem…, op. cit., s. 64.
Jakościowy charakter wskazanych właściwości ogranicza ich użyteczność, jeśli idzie o wyodrębnienie firm w fazie startowej w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych, i wskazuje potrzebę uzupełnienia o kryteria ilościowe. Podstawowe ilościowe parametry charakteryzujące firmy w fazie startowej i kolejnych przedstawiono na rys. 1. Obejmują one takie ekonomiczne właściwości przedsiębiorstw, jak generowane obroty i źródła finansowania, wielkość zatrudnienia, a także typ podmiotu zarządzającego. Pozwalają na sformułowanie uogólnienia, iż przedsiębiorstwo w fazie startowej istnieje relatywnie krótko (mniej niż 3 lata) i zazwyczaj jest finansowane z kapitałów własnych założyciela i jego rodziny, często nie osiąga jeszcze progu rentowności, a pod względem przychodu i wielkości zatrudnienia kwalifikuje się do kategorii firm małych.

Rys. 1. Krytyczne elementy zmian w procesie rozwoju przedsiębiorstwa

Kapitał ludzki jako dźwignia innowacyjności i rozwoju firm w fazie startowej


**Kapitał ludzki jako determinanta rozwoju firm w fazie startowej**

Teoria kapitału ludzkiego nie wypracowała jednoznacznej jego interpretacji. Wybrane podejścia definycyjne kapitału ludzkiego prezentuje tabela 2. Zawarte w niej definicje przedstawiają kapitał ludzki jako zasób możliwości, zdolności, wiedzy, umiejętności, motywacji i zaangażowania obecnego w człowieku.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Definicja</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>T.W. Schultz</td>
<td>Zbiór cech, postaw, umiejętności i motywacji ludzi, które mogą być wzbogacane przez inwestycje.</td>
</tr>
<tr>
<td>B. Lev, A. Schwartz</td>
<td>Źródło dochodu ucieleśnione w osobie pracownika (w formie jego siły fizycznej oraz jego wrodzonych i nabytych umiejętności).</td>
</tr>
<tr>
<td>J. Groejer, U. Johanson</td>
<td>Wiedza i zdolności osoby posiadającej możliwość prowadzenia przyszłej produkcji dóbr i usług. Całkowita wartość wytworzonych dóbr i usług może być widziana jako wartość osoby (kapitał ludzki).</td>
</tr>
<tr>
<td>P. Davidson, S.R. Gordon</td>
<td>Ogół wiedzy, umiejętności i doświadczeń, jakie ludzie gromadzą przez całe życie, m.in. dzięki edukacji i pracy zawodowej.</td>
</tr>
</tbody>
</table>


S.R. Domański
Zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawartej w społeczeństwie, który dany jest przez cechy genetyczne danej populacji, ale można go powiększać drogą inwestycji w człowieka.

M. Bratnicki, J.Strużyńska
Obejmuje trzy wymiary: kompetencje opisywaną wiedzą i umiejętnościami, motywację do wykorzystywania wiedzy i umiejętności oraz rzędnoc intelektualną, pozwalającą na transfer wiedzy i zdobywanie nowej wiedzy.

źródło: Opracowano na podstawie: G. Łukasiewicz: Kapitał ludzki organizacji. PWN, Warszawa 2009, s. 16; A. Mazurkiewicz: Kapitał ludzki w procesach kształtowania sprawności organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 47.

Do najważniejszych cech kapitału ludzkiego należy zaliczyć jego nierozwalny związek z daną osobą (nie jest możliwe oddzielenie człowieka od jego kapitału), a także jego unikalność i wielowymiarowość przejawiające się na wielu płaszczyznach oraz zdolność do powiększania poprzez inwestycje w człowieka. W kontekście aktywności gospodarczej kapitał ludzki można przedstawić jako kombinację takich czynników, jak:

- cechy wnoszone przez pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność,
- motywacja pracownika do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów.

Elementy struktury kapitału ludzkiego organizacji prezentuje tabela 3.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Autor</th>
<th>Elementy kapitału ludzkiego</th>
<th>Charakterystyka</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>J. Roos, G. Roos, N.C. Dragonetti</td>
<td>Postawy</td>
<td>Motywacja, wyznawane poglądy, zachowania</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetencje</td>
<td>Wiedza, umiejętności, możliwości</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sprawność umysłowa</td>
<td>Umiejętność analizowania i syntetyzowania, dostosowanie się do nowych warunków, skłonność do innowacji</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Grupa Skandia</td>
<td>Relacje</td>
<td>Motywacja, relacje interpersonalne, zdolność do dziełania się wiedzą i zaufaniem</td>
</tr>
<tr>
<td>Kompetencje</td>
<td>Wiedza, umiejętności, uzdolnienia, style działania, osobowość</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Wartości</td>
<td>System uznawanych wartości i norm, wynikający z kultury organizacji</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>J. Fitzenz</td>
<td>Cechy</td>
<td>Inteligencja, energia, postawa, zaangażowanie</td>
</tr>
<tr>
<td>Zdolności</td>
<td>Chłonność umysłu, zdrowy rozsądek, zdolności twórcze</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Motywacja i wiedza</td>
<td>Dzielenie się informacjami, duch zespołowy, orientacja na cel</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

A. Sokołowska: Zarządzanie kapitałem intelektualnym. PTE, Warszawa 2005, s. 16.
Kapitał ludzki jako dźwignia innowacyjności i rozwoju firm w fazie startowej

<table>
<thead>
<tr>
<th>M. Bratnicki</th>
<th>J. Strużyna</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kompetentność</td>
<td>Talenty, wiedza, umiejętności praktyczne</td>
</tr>
<tr>
<td>Zręczność intelektualna</td>
<td>Innowacyjność, zdolność do nasilowania, przedsiębiorczość</td>
</tr>
<tr>
<td>Motywacja</td>
<td>Chęć działania, predyspozycje osobowościowe, zaangażowanie, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Szczególną cechę firm w fazie start-up jest ich konkretny spersonalizowany charakter, który dotyczy nie tylko relacji z klientem zewnętrznym, lecz również relacji z pracownikami. Sprawne i skuteczne działanie firm wymaga tworzenia i podtrzymywania wiary, zaufania, lojalności, wzajemnego poszanowania itp. W początkowej fazie rozwoju firmy załogowym kapitałem ludzkim (umiejętności i wiedza przedsiębiorcy, sieci kontaktów itp.) odgrywa zasadniczą rolę dla przetrwania i funkcjonowania. W miarę wzrostu firmy najważniejsze stają się dobór i efektywna integracja dodatkowych talentów w osobach pozyskanych pracowników. W startowej fazie organizowania działalności role załogowyme i zarządcze zazwyczaj pokrywają się i mają charakter nieformalny. W miarę wzrostu organizacji i upływu czasu zwiększa się także niepewność związana z podziałem kompetencji i odpowiedzialności w firmie. Takie aspekty, jak proces podejmowania decyzji, typ kierowania przedsiębiorstwem, podział pracy, obieg informacji i sposób ich wykorzystania, formalizacja i instytucjonalizacja zachowań pracowniczych, są pochodną kompetencji załogowym i ich de- cyzji dotyczących ewentualnej strukturyzacji i formalizacji firmy. Określają zdolności mniej firm i decydują o jej konkurencyjności, kreując jej innowacyjność, elastyczność i szybkość reakcji. W tym kontekście wczesna kreacja struktury organizacji i jasny podział kompetencji są istotną determinującą sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim młodej firmy 10.

Bez wątpienia w początkowej fazie funkcjonowania firmy kluczową rolę odgrywa kapitał ludzki właściciela. Zdefiniowano, że przedsiębiorca rozpoczynający działalność powinien charakteryzować się takimi cechami, jak:
- motywacja na osiągnięcia – dążenie do ustalania celów i działanie na rzecz ich osiągnięcia poprzez własną wysiłek,
- potrzeba niezależności/autonomii – potrzeba kontroli i obawa/niechęć przed byciem kontrolowanym,

- kreatywność – rozwijanie nowych metod zamiast używania standardowych procedur,
- inicjatywa – motywacja do samodzielnego działania i podejmowania pierwszego kroku,
- podejmowanie ryzyka – akceptacja ryzyka przy podejmowaniu określonego działania,
- szukanie i rozpoznawanie sprzyjających okoliczności – umiejętność szukania i znajdowania niezaspokojonych potrzeb na rynku, które mogą być spełnione przez wprowadzenie nowego produktu lub usługi,
- stawianie sobie celów – definiowanie celów, które mają być osiągnięte w wyniku przedsiębiorczego działania,
- samoświadomość – umiejętność realnej oceny własnych umiejętności/i-zmożności, które mają pozwolić na realizację zadań zgodnych z potrzebami środowiska,
- wewnątrzstrzernowność – przekonanie jednostki, że jej osiągnięcia wypływają z jej umiejętności i działań, a nie, że coś wydarzyło się dzięki szczęściu lub wysiłkowi innych ludzi,
- wytrwałość – realizowanie zadania aż do jego faktycznego ukończenia

Innym wymiarem kapitału ludzkiego założyciela jest poziom jego wykształcenia. Wyniki badań dotyczące związku pomiędzy wykształceniem (kluczowym elementem założycielskiego kapitału ludzkiego) a przedsiębiorczością nie wskazują na jednoznaczny, pozytywny wpływ edukacji na wzrost liczby przedsiębiorstw. Pokazują natomiast inną ważną kwestię: istnienie jednoznacznej pozytywnej zależności pomiędzy wykształceniem (liczonym zarówno latami przeznaczonymi na edukację, jak i stopniem osiągniętego poziomu wykształcenia) a efektami działania przedsiębiorcy. Niezależnie od tego, jak mierzone (procent przeżycia, zysk, wpływy, rozwój firmy), wskazują, że wykształcenie oznacza wiedzę zwiększającą skuteczność funkcjonowania firm.

Podsumowanie

Analizując specyfikę firm w fazie startowej oraz całokształt czynników oddziałujących na młode firmy, w sposób jednoznaczny można postawić tezę, iż dla ich przetrwania i sukcesu kluczowe znaczenie mają czynniki niematerialne. Sprawczy i kreatywny charakter kapitału ludzkiego wysuwa go na plan pierwszy.

Zależność między poszczególnymi elementami kapitału ludzkiego a przedsiębiorczością jest przedmiotem wielu badań. O ile nie potwierdzono wpływu...
HUMAN CAPITAL AS A KEY FOR INNOVATION AND DEVELOPMENT OF START-UPS

Summary

Entrepreneurship plays an important economic and social role; particularly its positive significance is stressed for the labour market. To define the fundamental determinants of the creation and development companies it is possible to presume the output of the so-called life-cycle phase models of organization. Taking into account the peculiarity of firms in the initial phase it can be demonstrated that for its survival and development crucial are intangible factors, especially innovation and human capital. Results indicate that in Poland, the entrepreneurs have begun to appreciate the importance of human capital only for the last several years.

Małgorzata Baron-Wiaterek

E-USŁUGI NA RYNKU PRACY

Wprowadzenie

Na funkcjonowanie rynku pracy oddziałuje wiele różnych czynników. Jednym z nich są przemiany technologiczne i rozwój społeczeństwa informacyjnego, które wpływają na rozwój nowych możliwości działania podmiotów rynku pracy. Technologie informacyjne i telekomunikacyjne, wraz ze zmianami natury organizacyjnej i zdobywaniem nowych umiejętności, przekształcają stopniowo występujące formy działania uczestników rynku pracy. Mogą one być wykorzystywane zarówno przez osoby poszukujące pracy i bezrobotne, jak i przez pracodawców szukających nowych pracowników.

Telekomunikacja i Internet pozwalają także rozwijać nowe możliwości działania uczestników rynku pracy w związku ze zmianami zachodzącymi w społeczeństwie informacyjnym. Wykorzystanie usług technologii informacyjnych oraz komunikacyjnych (Information Communication Technologies – ICT) wpływa na wzajemne korzyści różnych podmiotów rynku pracy. Może także być elementem odciążenia funkcjonujących instytucji rynku pracy i urzędników administracji publicznej, wpływać na wszechstronne podejście do działań na rynku pracy czy pozwałać w szczególności na oszczędność czasu w działaniach podmiotów, a także oddziaływać na zmniejszenie koniecznych nakładów finansowych.

Współczesne dostępne narzędzia internetowe służące poszukiwaniu pracy i doskonaleniu umiejętności zasobów pracy, a także rekrutacji pracowników podlegają zróżnicowanym zmianom i znacznej ewolucji. Przebiegała ona przez różne etapy, począwszy od wirtualnej tablicy ogłoszeniowej, poprzez fora internetowe, grupy niszowych serwisów rekrutacyjnych, jak i sieci indeksowania (w rzeczywistym czasie), aż do rozwoju mediów społecznościowych oraz serwisów rekrutacyjnych. Proces ten trwa nadal. Biorąc pod uwagę podmiotowy jego aspekt, zwraca przede wszystkim uwagę stopniowy wzrost liczby osób posiada-

rzących komputer i mających dostęp do szerokopasmowego Internetu, co stwarza większe możliwości dla świadczenia usług drogą on-line. Aby sprostać pojawiającemu się zapotrzebowaniu, tworzone są różne portale. Wśród nich zwracają uwagę m.in. takie, których twórcy reprezentujący odmienne specjalności przygotowują rozwiązania uwzględniające wiele aspektów, a także odpowiednio zaprojektowane dla potencjalnych użytkowników.

Mając na względzie coraz to nowe możliwości telekomunikacji i Internetu, w niniejszym opracowaniu podjęto wybrane zagadnienia związane z usługami elektronicznymi na rynku pracy. Jest to ważne dla rozwoju badań nad funkcjonowaniem rynku pracy nawet, gdy liczba osób korzystających (z narzędzi internetowych) jest mała w stosunku do możliwości. Analizując zagadnienia elektronicznych usług na rynku pracy, zastosowano różne metody badawcze, w tym metodę dogmatyczno-prawną, analizę dostępnych źródeł literaturoowych i materiałów upowszechnianych w Internecie.

1. Istota usług elektronicznych

Pod pojęciem „e-usług” rozumie się usługi świadczone w sposób całkowicie automatyczny, realizowane przez wykorzystanie dostępnych technologii informatycznych. Usługi te w szczególności charakteryzuje: wysyłanie i odbieranie danych za pomocą systemów teleinformatycznych w publicznych sieciach telekomunikacyjnych. Wskazując na istotne cechy tych usług, należy zwrócić uwagę, że są one m.in. zindywidualizowane, zawsze dostępne, realizowane zdalnie, a więc bez konieczności przebywania obu stron jednocześnie w tym samym miejscu, a także stanowią konkretną odpowiedź. Mogą one być również generowane automatycznie przez komputer.

W sumie w zakres pojęcia „usługi elektroniczne” wchodzą produkty w formie cyfrowej wraz z ich modyfikacjami i dostępnymi wersjami oprogramowania. W grupie usług elektronicznych mieszczą się także różne pakiety usług internetowych, które oferują dostęp do informacji.

---


2. Usługi rynku pracy

Usługi rynku pracy mają na celu, oprócz promocji zatrudnienia i zmniejszenia bezrobocia, ułatwianie obywatelowi poruszania się po rynku zatrudnienia oraz pomaganie we właściwym określaniu kompetencji i budowaniu kariery. Osoby poszukujące pracy i bezrobotne dzięki usługom rynku pracy uzyskują pomoc – zgodnie z zasadą „praca przed zasiłkiem”. Aktywizacja zawodowa bezrobotnych i poszukujących pracy wymaga podjęcia wielokierunkowych działań i wykorzystania różnych instrumentów. Mając to na względzie, w Polsce został stworzony system zróżnicowanych narzędzi pozostających w dyspozycji administracji zatrudnienia, które określiła ustawa z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (zwana dalej ustawą). Zgodnie z art. 35 ust. 1 ustawy podstawowymi usługami rynku pracy są: pośrednictwo pracy, usługi EURES, poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa, pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy oraz organizacja szkoleń.

Zasadnicze znaczenie wśród wymienionych usług ma pośrednictwo pracy. Należy ono przede wszystkim do kompetencji powiatowych urzędów pracy. Zajmują się nim także wojewódzkie urzędy pracy, agencje pośrednictwa pracy i ochotnicze hufce pracy. Zasadniczym celem pośrednictwa pracy jest udzielanie pomocy bezrobotnym i innym osobom poszukującym pracy w zdobyciu odpowiedniego zatrudnienia, a pracodawcom w pozyskaniu właściwych pracowników. W ramach tego istotne są takie kwestie, jak np. identyfikowanie osób posiadających poszukiwanych kwalifikacje zawodowe, pozyskiwanie ofert pracy i udzielanie pracodawcom informacji o kandydatach do pracy. Z tymi działaniami związane są także: informowanie bezrobotnych i poszukujących pracy oraz pracodawców o aktualnej sytuacji i przewidywanych zmianach na lokalnym rynku pracy, inicjowanie i organizowanie kontaktów bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami, współdziałanie powiatowych urzędów pracy w zakresie wymiany informacji o możliwościach uzyskania zatrudnienia i szkoleń na terenie ich działania czy powiadamianie bezrobot-
nych o przysługujących im prawach i obowiązkach\textsuperscript{10}. Większość z wymienionych rodzajów działań składających się na pośrednictwo pracy może być swobodnie realizowanych poprzez wykorzystanie narzędzi ICT\textsuperscript{11}, dlatego że posiadają one duży potencjał informacyjny, który może ułatwiać poszukiwanie pracy.

Wyznacznikiem możliwości uzyskania pracy przez jednostkę zatrudnienia jest – w wymiarze indywidualnym – potencjał, który ona posiada\textsuperscript{12}. Ocena tego potencjału musi być poprzedzona niekiedy dodatkowymi działaniami, m.in. w ramach poradnictwa zawodowego lub informacji zawodowej\textsuperscript{13}, które tak jak pośrednictwo pracy są wykonywane przez te same instytucje\textsuperscript{14}. Pomocne w określaniu przydatności zawodowej, wyboru zawodu albo kierunku szkolenia osoby poszukującej pracy lub bezrobotnej są specjalistyczne badania. Instytucje rynku pracy – w ramach tej usługi – mogą inicjować, organizować i prowadzić także grupowe porady zawodowe dla osób bezrobotnych i poszukujących pracy\textsuperscript{15}. W zakresie poradnictwa zawodowego lub informacji zawodowej ustawodawca wskazał możliwość posłużenia się instrumentami ICT. Zgodnie bowiem z art. 38 ust. 4a ustawy powiatowy urzęd pracy, który nie dysponuje kandydatami spełniającymi wymagania określone w ofercie pracy, udostępnia informacje o braku możliwości realizacji oferty innym powiatowym urzędom pracy.

Ważykim instrumentem umożliwiającym wsparcie w uzyskaniu zatrudnienia dla osób poszukujących pracy lub bezrobotnych jest pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Zgodnie z art. 39 ust. 1 ustawy polega ona na przygotowywaniu osób szukających pracy do lepszego radzenia sobie w poszukiwaniu i podejmowaniu zatrudnienia. Pomoc realizowana jest w szczególności poprzez: uczestnictwo w szkoleniu z zakresu umiejętności poszukiwania pracy oraz w zajęciach aktywizacyjnych, a także, zgodnie z art. 39 ust. 1 pkt 3 ustawy, poprzez dostęp do informacji i elektronicznych baz danych służących uzyskaniu

\textsuperscript{10} W ramach pośrednictwa pracy mieści się także usługa EURES. W jej zakres wchodzą w szczególności: inicjowanie i organizowanie stosownych kontaktów osób bezrobotnych i poszukujących pracy z pracodawcami, informowanie o warunkach pracy oraz sytuacji na rynku pracy w UE, przekazywanie informacji pojawiających się przyszłym, przyszłym i przyszłym, w dziedzinie uzyskania zatrudnienia. Zob. np. System współpracy publicznych służb zatrudnienia. Geneza i istota sieci EURES. „Służba Pracownicza” 2003, nr 1.

\textsuperscript{11} Szerzej W. Gogolek: Elektroniczne pośrednictwo pracy. „Manager” 2002, nr 1.

\textsuperscript{12} Na temat jego elementów zob. A. Lipka: W stronę kwalitologii zasobów ludzkich. Difin, Warszawa 2005, s. 54-55.

\textsuperscript{13} Znajdują one zastosowanie w przypadku, kiedy osoba poszukująca pracy nie precyzuje swoich oczekiwań lub możliwości, a także kiedy pracodawca poszukuje osoby o szczególnych predyspozycjach psychicznych.

\textsuperscript{14} Art. 38 ust. 2 ustawy o promocji zatrudnienia wskazuje zasady, zgodnie z którymi wykonawane jest poradnictwo zawodowe i informacja zawodowa.

\textsuperscript{15} Zob. np. W. Trzeciak: Poradnictwo zawodowe w urzędach pracy. 5 lat doświadczeń. „Polityka Społeczna” 1998, nr 9, s. 20 i nast.
umiejętności poszukiwania pracy i samozatrudnienia. Usługi aktywizacyjne mogą być realizowane nie tylko przez powiatowe urzędy pracy w ramach klubów pracy, ale także m.in. przez centra informacji i planowania kariery zawodowej wojewódzkich urzędów pracy oraz inne organizacje rynku pracy, w tym akademickie biura karier.

Dla uzyskania zatrudnienia przez osoby poszukujące pracy lub bezrobotne, zgodnie z ich uwarunkowaniami indywidualnymi, niekiedy konieczne jest podniesienie kwalifikacji zawodowych lub uzyskanie innych, zwiększających szansę na uzyskanie lub utrzymanie zatrudnienia lub innej pracy zarobkowej\(^\text{16}\). Służą temu prowadzone przez instytucje szkoleniowe stosowne szkolenia, które zgodnie z zapisami ustawy obejmują: podniesienie i zmianę kwalifikacji zawodowych oraz rozwój umiejętności aktywnego poszukiwania pracy. W tym zakresie, podobnie jak w pozostałych przypadkach usług rynku pracy, e-usługi mogą być elementem uzupełniającym te działania na rynku pracy.

3. Rozwój e-usług dla pracy

Jak już wcześniej ustalono, serwis internetowy jest skutecznym i wygodnym narzędziem służącym do wymiany informacji i wzajemnego kontaktowania się, także na rynku pracy. UE corocznie dokonuje analizy porównawczej rozwoju narzędzi elektronicznych w państwach członkowskich. W badaniu, które odbyło się w 2010 roku, stwierdzono, że fundamenty pod budowę elektronicznej administracji publicznej są gotowe we wszystkich państwach Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Ze wskaźnikiem pełnej dostępności on-line podstawowych usług na poziomie 79%, Polska uplasowała się nieco poniżej średniej europejskiej wynoszącej 82%\(^\text{17}\). Proces rozwoju elektronicznych usług w Polsce, biorąc pod uwagę wzmocnianie pozycji użytkownika, jest nierówny, także na rynku pracy\(^\text{18}\). Wiąże się to w szczególności z ich rozproszeniem. Natomiast – jak wynika z badań dotyczących rozwoju usług wobec obywateli – podstawowe usługi dotyczące powrotu na rynek pracy są dostępne on-line tylko w 20%\(^\text{19}\).

Mankamentem w zakresie wykorzystywania narzędzi internetowych i telekomunikacyjnych jest ograniczona liczba użytkowników, którymi są przede wszystkim osoby młode, wykształcone i na stanowiskach. W Polsce wielu członków społeczeństwa polskiego nie odczuwa potrzeby korzystania z Internetu, np. w 2009 roku 75% osób w wieku od 16 do 74 lat nie korzystało z usług


\(^{17}\) http://www.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6537


\(^{19}\) http://www.europa.eu/information_society/newsroom/cf/item-detail-dae.cfm?item_id=6537
elektronicznych\textsuperscript{20}. Dostęp do szerokopasmowego Internetu w Polsce mają przede wszystkim mieszkańcy miast i dobrze rozwinięty gospodarczo regionów\textsuperscript{21}. Przyczyn tego stanu jest wiele. Należą do nich np. brak infrastruktury teleinformatycznej oraz środków na realizację zadań związanych z informatyzacją w urzędach, niski poziom wiedzy zarówno obywateli, jak i urzędników w zakresie nowoczesnych technologii itp.\textsuperscript{22}

Wzmocnianie pozycji obywateli na rynku pracy to w szczególności zachęcanie ich do zaangażowania i samowystarczalności w korzystaniu z usług elektronicznych. Badając te kwestie, UE przeanalizowała procedury administracyjne i e-usług wspierające osoby, które straciły pracę, mając na względzie ułatwienie im powrotu do aktywności zawodowej\textsuperscript{23}. W wyszczególnionych 27 etapach związanych ze zdarzeniem „utrata i znalezienie pracy” w Polsce wykazano niski poziom wsparcia obywateli, przede wszystkim dlatego, że w pełni aktywne są dwie usługi dostępne w Internecie, tj. szukanie pracy za granicą i wyszukiwanie ofert pracy w bazach danych. Natomiast w 15 przypadkach badanych usług nie były one jeszcze dostępne w formie elektronicznej, choć użytkownicy mogli o niej znaleźć informacje w Internecie\textsuperscript{24}.

Uznając szczególną rolę narzędzi ICT dla rynku pracy, zwłaszcza w zakresie uzyskiwania zatrudnienia, należy jednak zwrócić uwagę, że nadal najskuteczniejszą metodą poszukiwania pracy pozostają kontakty bezpośrednio (osobiste). Korzystanie z narzędzi internetowych – do budowania kariery i poszukiwania pracy – daje na pewno szersze możliwości działania na rynku pracy, a korzystanie wyłączne z kanałów internetowych ogranicza możliwości.

W zakresie tworzenia warunków zwiększania uczestnictwa podmiotów poszukujących pracy i bezrobotnych na rynku pracy za pomocą instrumentów ICT, należy w szczególności wyróżnić znaczenie: niszowych serwisów rekrutacyjnych, publikujących ogłoszenia o pracę dla konkretnych zawodów i wąskich grup specjalistów, mediów społecznościowych, w których rekrutacja oraz poszukiwanie pracy wiąże się w istotnym zakresie z nawiązywaniem i podtrzymywaniem relacji i kontaktów, oraz indywidualnych stron internetowych (aktualizowanych).

\textsuperscript{20} Społeczeństwo informatyczne w liczbach MSWiA. Departament Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2010, s. 115.


\textsuperscript{22} Szerzej M. Baron-Wiater, I. Grzanka: E-administracja jako podstawa rozwoju e-usług publicznych. Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzanie Wiedzą, Bydgoszcz 2011, s. 5 i nast. oraz podana tam literatura.


\textsuperscript{24} Ibid.
4. Wybrane praktyki wykorzystania Internetu na rynku pracy

Spośród wypracowanych rozwiązań ICT w Polsce służących poprawie sytuacji na rynku pracy warto zwrócić uwagę na:

− Elektroniczną Platformę Usług Administracji Publicznej – obejmuje tzw. profil zaufany i indywidualne konta, powstałe w czerwcu 2011 roku, poprzez które obywatele mogą załatwić sprawy urzędowe za pośrednictwem Internetu, a przedstawiciele podmiotów publicznych – bezpłatnie udostępniają swoje usługi w postaci elektronicznej. Celem portalu jest stworzenie jednego, łatwo dostępnego i bezpiecznego elektronicznego kanału udostępniania usług publicznych, także dotyczących zdarzenia „poszukiwanie pracy”

− Olsztyński projekt wirtualnego doradztwa zawodowego „Detektyw”, który przyjmuje za swoje zadanie udzielanie pomocy młodym ludziom w poruszaniu się po rynku pracy, w tym uświadamianie własnych oczekiwań, umiejętności i predyspozycji. Zmierza on do: doskonalenia umiejętności i planowania kariery zawodowej, precyzowania oczekiwań i zdobywania informacji, budzenia wszechstronnych zainteresowań, udzielania pomocy w wyborze zawodu i doskonaleniu kwalifikacji zawodowych oraz ułatwiania poszukiwania satysfakcjonującej pracy. Odpowiada on potrzebom i gustom grupy docelowej. Większość użytkowników oceniających program uznaje go za dobry, stanowiący nową jakość na rynku pracy i uzupełniający lukę w zakresie poradnictwa zawodowego ludzi młodych.


25 www.epuap.gov.pl
27 Ibid.

− Portal internetowy świadczący innowacyjne e-usługi dla rynku pracy Em- ploj.pl29, stanowiący miejsce wirtualnego pośrednictwa pracy, w ramach któ- rego użytkownicy mogą zamieszczać informacje, przeglądać i kontaktować się wzajemnie. Portal podzielony jest na dwie części. Jedna obejmuje potrzeby pracownika (np. usługi creator curriculum vitae czy creator wizytówek, wideoprezentacji), a druga – pracodawcy (np. narzędzia przydatne przy procesie rekrutacyjnym).


− Wiele polskich stron internetowych koncentruje się na informacjach dotyczą- cych pośrednictwa pracy31. Pracodawcy i pracownicy mogą umieszczać w nich ogłoszenia o poszukiwanej i oferowanej pracy. Nięktóre z portali po- zwalają na automatyczne kojarzenie ofert pracy. Podstawą tego działania są analizy curriculum vitae i podanych przez pracodawców wymagań32.


29 http://www.emploj.pl/.
Zakończenie

Ograniczanie bezrobocia – jak wiadomo – wymaga koncentrowania się na efektywności działań, a nie na aspekcie socjalnym. Oznacza to w szczególności konieczność skupienia się na tych przedsięwzięciach na rynku pracy, które po-
prawiają mobilność zasobów pracy i ułatwiają znalezienie pracy czy umożliwia-
ją samozatrudnienie. Dlatego też, dążąc do zmniejszenia nierównowagi na rynku pracy, konieczne jest wykorzystywanie wszystkich możliwości promowania zatrudnienia w ramach usług rynku pracy, w tym także w tych obszarach, w któ-
rych nie ma dużej liczby klientów. Należą do nich – jak już podkreślono – w szczę-
gólności wszystkie dostępne kanały informacyjne, w tym e-usługi, obejmujące usługi realizowane w sposób w pełni automatyczny, bez udziału czynnika ludz-
kiego. Współczesne narzędzia internetowe do poszukiwania pracy i rekrutacji pracowników są doskonałym narzędziem mogącym przyczyniać się do ograni-
czania występujących barier i stanowić dobre uzupełnienie innych narzędzi słu-
żących poszukiwaniu pracy i pracowników. Internet staje się dziś znakomitym instrumnetem dla osób poszukujących pracy, planujących karierę zawodową, chcących doskonalić kwalifikacje.

Żeby w pełni wykorzystać możliwości, które on daje, konieczne jest przeciwdzia-
lanie e-wykluczeniu obywateli i doskona-
nalenie polskich portali. Mimo że jest bardzo wiele różnych portali, to jednak na tle innych państw, w tym UE, te, które są poświęcone pośrednictwu pracy, są dość ubogie w informacje.

E-SERVICES IN THE LABOR MARKET

Summary

Reducing the imbalance in the labor market requires the use of different tools and 
forms of action in many areas of its operation. In this regard it is worth paying attention 
to the available Internet tools, search for jobs and recruitment. They can be a comple-
ment to traditional utilities, serving a career-building and seeking employment. Internet 
and communication technologies allow, in particular, to improving the mobility, at least 
part of the labor force.

---

ZJAWISKO MOBBINGU W ORGANIZACJACH

Uwagi wstępne

Zjawisko niszczenia psychicznego pracownika, które przyjęto nazywać mobbingiem, szczególnie nasila się w przedsiębiorstwach, gdzie pracowników traktuje się przedmiotowo, a ich wartość często oceniana jest na podstawie wydajności pracy. Uważa się również, że główną przyczyną mobingu mogą być źła organizacja pracy, konformizm, społeczne przyzwolenie oraz nieumiejętne rozwiązywanie konfliktów przez przełożonych. Ponadto wydaje się także, że brak szczegółowych przepisów antymobbingowych przewidujących surowe kary dla pracodawców i przełożonych – oprawców ułatwia szerzenie się tego zjawiska.

W Polsce temat ten jest nagłośniony od kilku lat, a samo zjawisko mobbingu jest coraz częściej identyfikowane przez pracowników. Jednakże zastanawia fakt, dlaczego tak niewielki odsetek zgłoszonych skarg ostatecznie zostaje uznany za zasadny. Czy możemy mówić o swoistej „nadinterpretacji” zachowań mobbingowych, braku możliwości właściwego zdiagnozowania zjawiska przez inspektorów, a może istnieją inne powody?

Mając na uwadze powyższe rozważania, celem artykułu jest przedstawienie istoty mobbingu. Z uwagi na rozległość podjętego tu problemu badawczego naszą uwagę skoncentrujemy na następujących problemach cząstkowych: charakterystyce uwarunkowania powstawania mobbingu, przedstawieniu sposobów jego przeciwdziałania oraz analizie danych dotyczących liczby skarg zgłoszonych do Okręgowych Inspektoratów w Polsce (OIP) w latach 2006-2011.

1. Pojęcie mobbingu i uwarunkowania jego powstania

Nie ulega wątpliwości, że mobbing ma wiele postaci, dlatego tak trudno jest go jednoznacznie zdefiniować, rozpoznać i przede wszystkim z nim walczyć. Granica pomiędzy mobbingiem a chęcią zdyscyplinowania pracownika jest cienka. Dodatkowo uwagi bezpośredniego przełożonego odnośnie zlej pracy pracownika mogą być mylnie pojęte jako prześladowanie, szykanowanie, znęcanie się.
Termin „mobbing” po raz pierwszy został użyty przez etnografa K. Lorentza, według którego mobbing to sytuacja, gdzie jedna lub więcej osób bardzo często okazuje wrogi stosunek wobec – przeważnie – jednej osoby przez długi okres czasu. Działanie to jest ukierunkowane, tzn. osoba atakująca ma pozycję silniejszą od ofiary, może mieć charakter werbalny (groźby, ośmieszanie) lub przyjmować postać przemocy bezpośredniej.

Autorzy z zakresu literatury, definiując mobbing, nawiązują do wyżej wymienionej definicji, podkreślając jednocześnie długotrwały charakter zjawiska, jego negatywny skutek mający wpływ na psychikę oraz systematyczność występowania.

Poruszając problematykę mobbingu, zauważamy, że najczęściej polega on na psychicznym znęcaniu się przełożonego nad podwładnym. Zdarzają się jednak sytuacje, gdzie to przełożony staje się prześladowany przez swoich podwładnych lub też wrogie działania podejmowane są przez współpracowników wobec szykanowanego pracownika.

Na podstawie krytycznej analizy literatury autorka prezentuje kwartet uwarunkowań, które muszą być spełnione, aby zaistniało zjawisko mobbingu (zob. rys. 1).

Dokonując analizy tabeli 1, zauważamy pewną ulomność powyższego zestawienia, wynikającą z niemożności przedstawienia wszystkich czynników, gdyż zależy to w dużej mierze od aspektu sytuacyjnego. Bardzo łatwo może on wystąpić w organizacjach, które lekceważą występujące konflikty, dając tym samym możliwość ich eskalacji, gdzie przydzielone zadania trudno jednoznacznie ocenić. Może być wynikiem złej organizacji pracy, niewłaściwego ukształcania i błędów w zarządzaniu. Jednak istnieją sektory, o których można powiedzieć, że są pod tym względem szczególnie zagrożone, jak np.: sektor

Rys. 1. Kwartet uwarunkowań powstania mobbingu

---

1 Oprócz pojęcia „mobbing” wyróżnia się również pojęcie „bullying”, gdzie poza agresją psychiczną występują akty przemocy fizycznej, która w przypadku mobbingu jest spotykana bardzo rzadko.

Zjawisko mobbingu w organizacjach

nauczania, pomocy medyczno-społecznej, administracji, usług. Ponadto organizacje, które posiadają zhiarchizowany sposób zarządzania, są bardziej narażone na wystąpienie tego typu zjawiska. Scentralizowany sposób decyzyjny może sprzyjać złej komunikacji i niesiędomości prawdziwych odczuć pracownika. Poprawie stosunków międzyludzkich i zwiększeniu motywacji będzie sprzyjał system struktur zdecentralizowanych, a przede wszystkim duży subiektywizm.

Tabela 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Czynnik</th>
<th>Charakterystyka czynnika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Postawa sprawcy</td>
<td>Predyspozycje osobowościowe osoby mobbującej, do których możemy zaliczyć m.in.: zaburzenia komunikacji interpersonalnej, usposobienie perwersyjno-narcystyczne, instrumentalne traktowanie innych, racjonalizacja, postawa dominująca i arogancka, brak świadomości swojego zachowania i emocji, choleryczna osobowość, niewłaściwe realizacja, wykorzystywanie przemocy fizycznej, podłoże seksualne, nieodpowiedni poziom kompetencji.</td>
</tr>
<tr>
<td>Postawa ofiary</td>
<td>Predyspozycje osobowościowe osoby mobbowanej, do których możemy zaliczyć m.in.: pracoholizm, niską samoocenę, płci, wysoką wrażliwość, niską asertywność, uтратę własnej tożsamości, poczucie strachu, ambicję i chęć być ponad przeciwnikiem.</td>
</tr>
<tr>
<td>Motyw</td>
<td>Bodziec inicjujący działanie, pewnego rodzaju wyjaśniająca postępowanie człowieka. Motyw wynikać będzie z potrzeby i kształtuć będzie cele.</td>
</tr>
<tr>
<td>Okazja</td>
<td>Uwarunkowania kultury organizacyjnej – występowanie słabej kultury organizacyjnej; obniżenie wartości moralnych i etycznych; niewłaściwa atmosfera, brak wsparcia.</td>
</tr>
<tr>
<td>--------</td>
<td>--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Funkcjonowanie kontroli wewnętrznej – wynikające z niedoskonałości istniejącego systemu kontroli wewnętrznej.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Sposób zarządzania – wynikające z autokratycznego stylu zarządzania, jak również przyzwolenia na tego typu zachowania, nieumiejętnego sposobu rozwiązywania konfliktów, niewłaściwego zarządzania zasobami ludzkimi.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Oznaczają działania wynikające ze środowiska, w którym funkcjonuje organizacja, jak np.:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Uwarunkowania prawno-polityczne – wynikające z prawnej regulacji działalności gospodarczej i ogólnych stosunków pomiędzy gospodarką a państwem, np. jakość, zmienność prawa pracy, wpływ polityki na przedsiębiorstwo, poziom korupcji; wykorzystywanie łuk i niespójności w prawie przez przedsiębiorstwa.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Uwarunkowania społeczno-demograficzne – zwyczaje, nawyki, wartości i demograficzne cechy społeczeństwa, w którym funkcjonuje organizacja, a wśród nich np. bezrobocie, groźba utraty pracy; brak szans na zmianę pracy; poczucie niskiej karności społeczeństwa; obniżanie się zamożności społeczeństwa.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Uwarunkowania etyczne i kulturowe – takie jak np. obniżenie norm i zasad etycznych, różne kulturowe, społeczna akceptacja i przyzwolenia na tego typu zachowań.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
|        | Turbulencja otoczenia – wynikająca z gwałtownych i nieprzewidywalnych zmian parametrów. Burzliwość otoczenia, jak podkreślił J. Ansoff, cechuje wzrost nowości zmiany, intensywności oto-
|        | czenia, szybkości zmian otoczenia oraz złożoność otoczenia. Narzuca to w związku z tym konieczność dostosowywania się do nowych warunków pracy, co może rodzić sytuacje konfliktowe, stresujące. |
|        | Uwarunkowania międzynarodowe – zakres, w jakim organizacja uczestniczy w działalności gospodarczej innych krajów, pozostaje pod jej wpływem; poziom globalizacji; multikulturowość. |
|        | Uwarunkowania techniczne – metody i sposoby pozwalające przekształcać zasoby w produkty i usługi, mające wpływ na tempo zmian technologicznych, które wymagają ciągłego doskonalenia pracowników, dostosowywania się do zmian, zmiany celów i warunków pracy. |

Dodatkowo należy podkreślić, że np. wielkość przedsiębiorstwa, zasięg działalności czy stopień zaawansowania technologicznego nie mają wpływu na możliwość pojawienia się mobbingu. Wynikają one nie tylko z jego wewnętrznych uwarunkowań, ale także z relacji z otoczeniem. W związku z tym identyfikacja wszystkich uwarunkowań jest trudna do zrealizowania, co nie oznacza, że takich prób nie należy podejmować.

Wymieniono powyżej kilkanaście czynników, które mają większy lub mniejszy wpływ na powstawanie mobbingu w miejscu pracy. Istotny jest fakt, że aby móc o mobbingu, muszą pojawić się czynniki z każdej grupy i nie mogą mieć one charakteru incydentalnego.

Ponieważ problem mobbingu jest złożony, wskazane uwarunkowania mogą przybrać różną konstelację. Natomiast zwalczanie mobbingu w przedsiębior-
Zjawisko mobbingu w organizacjach

stwach w głównej mierze zależy od pracodawców, którzy powinni wykorzystać wszystkie możliwe sposoby przeciwdziałania mu.

2. Zjawisko mobbingu w Polsce

O tym, że zjawisko mobbingu występuje w Polsce i że trudno je właściwie zidentyfikować, świadczy nie tylko poniżej zaprezentowana przez autorkę analiza skarg, które wpłynęły do OIP w Polsce w latach 2006-2011, ale także wyniki różnych badań³.

Autorka dokonała analizy liczby skarg wpływających do PIP w Polsce w latach 2006-2011 (zob. tabela 2). Skargi te mogą zawierać kilka problemów opisywanych przez skarżącego. W trakcie rozpatrywania skarg przez inspektorów pracy skarga może być określona jako:
- bezzasadna – gdy wszystkie poruszane problemy są bezzasadne,
- częściowo zasadna – gdy przynajmniej jeden z poruszanych problemów jest zasadny,
- częściowo bezzasadna – gdy przynajmniej jeden z poruszanych problemów jest bezzasadny,
- brak informacji – brak informacji z różnych powodów,
- zasadna – gdy wszystkie problemy są zasadne⁴.

Tabela 2

Liczba skarg dotyczących mobbingu w Polsce latach 2005-2010

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2006</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
<th>1-VI 2011</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liczba skarg</td>
<td>689</td>
<td>766</td>
<td>848</td>
<td>1069</td>
<td>1391</td>
<td>824</td>
</tr>
<tr>
<td>Skargi bezzasadne</td>
<td>326</td>
<td>400</td>
<td>433</td>
<td>522</td>
<td>593</td>
<td>285</td>
</tr>
<tr>
<td>Skargi częściowo zasadne</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Skargi częściowo bezzasadne</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Brak informacji</td>
<td>289</td>
<td>283</td>
<td>336</td>
<td>435</td>
<td>668</td>
<td>461</td>
</tr>
<tr>
<td>Skargi zasadne (%)</td>
<td>74</td>
<td>81</td>
<td>78</td>
<td>112</td>
<td>129</td>
<td>78</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| | (10,7%) | (10,6%) | (9,2%) | (10,3%) | (9,3%) | (9,5%) |

Źródło: Opracowanie na podstawie materiałów z Głównego Inspektoratu Pracy.


⁴ Materiały z Głównego Inspektoratu Pracy.
Analiza powyższych danych, jak również przeprowadzone przez autorkę wywiady z przedstawicielami OIP, pracownikami i pracodawcami wskazują jednoznacznie, że problem mobbingu jest trudny do zdiagnozowania. Jak widzimy w tabeli 2, liczba skarg uznanych za zasadne w latach 2006-2011 waży się na niskim poziomie 9-10%. Wydaje się, że jest kilka powodów takiej sytuacji.

Po pierwsze, brak jest jednolitej metodyki pozwalającej na diagnozę tego zjawiska. Istnieje narzędzie (niestety, rzadko stosowane) zaproponowane przez Leymanna, który wyróżnia 5 grup kryteriów pozwalających na rozpoznanie mobbingu. Po drugie, mobbing cechuje subiektywizm, gdy stosowany jest i interpretowany przez jednostkę, która np. w wyniku swojej dużej wrażliwości, dysfunkcji psychicznych lub innych może niewłaściwie interpretować dane zachowanie. Po trzecie, to na ofierze spoczywa obowiązek udowodnienia nieetycznego zachowania wobec niej. Jednak często pracownicy skarżą się na mobbing bez wskazania jakichkolwiek działań ze strony pracodawcy, podkreślając wystąpienie działań o takim charakterze przy okazji innych skarg, jak również mylnie interpretując pojęcie mobbingu, dyskryminację. Należy tutaj również podkreślić, że zjawisko mobbingu staje się coraz popularniejsze, a przy braku rzetelnej wiedzy na jego temat skutkuje właśnie niezasadnymi skargami.

Problem jest również trudny dla samych OIP, które anonimowej skargi nie mogą potraktować jako dowodu w sprawie, a często zdarza się, że o mobbingu dowiadują się właśnie w tej formie. Brak jest rozwiązań organizacyjnych w ramach samych OIP, jak np. brak osób o specjalnych kwalifikacjach, m.in. psychologów.

3. Sposoby eliminacji problemu mobbingu

Z uwagi na negatywne skutki mobbingu oczywiste jest, że należy przedsięwziąć środki zapobiegawcze. Nie można pozostawać bezczynnym wobec mobbingu, zasłaniać się brakiem wiedzy lub możliwości, ponieważ te istnieją.

Według D. Olweusa warunkami pozwalającymi na zwalczenie mobbingu są:
- świadomość rzeczywistej skali problemu,
- chęć zmiany istniejącej sytuacji.

Autorka artykułu stoi na stanowisku, że istotne są również następujące zachowania:

---

5 Więcej na ten temat: Krajowe Stowarzyszenie Antymobbingowe lub http://mobbing_polska.republika.pl/praca/r2.htm
1. Eliminowanie uwarunkowań, które sprzyjają powstawaniu mobbingu (zob. tabela 1, rys. 1), jak również przeciwdziałanie w ich powstawaniu.

2. Ciągłe powiększanie wiedzy z zakresu mobbingu i świadomości zachowań go wywołujących. Wydaje się, że skutecznym sposobem walki z mobbingiem jest rzetelna wiedza na jego temat, dotycząca sposobu powstawania, czasu trwania i możliwości eliminowania. Do obowiązków pracodawców powinno należeć podnoszenie świadomości i stanu wiedzy swoich pracowników na temat mobbingu poprzez np. szkolenia, roznowy, broszury, ankiety. Jednocześnie należy pamiętać, że przeciwdziałanie technikom mobbingu musi mieć charakter długofalowy.

3. Wprowadzenie określonych i skutecznych aktów normatywnych czy też wejtrznych norm postępowania wspieranych przez działania takie, jak: właściwa kontrola, odpowiednia kultura organizacyjna, prawidłowa komunikacja, odpowiednia struktura organizacyjna. Przedsiębiorstwa powinni starać się tak kształtować reguły i zasady postępowania, aby nie wzbudzały podejrzeń co do etyczności, natomiast zaistniałe problemy rozwiązywać w sposób uczciwy i niebudzący wątpliwości.

4. Istnieje świadomość i rzeczywista możliwość, do kogo osoba mobbowana może się zwrócić o pomoc. Może to być np. osoba bliska (pamiętaj, że im większa będzie wiedza na temat mobbingu w społeczeństwie, tym łatwiej będzie uzyskać wsparcie i pomoc), w dalszej kolejności rozwiązania wewnętrzorganizacyjne (np. specjalna komórka organizacyjna, związki zawodowe), a jeśli okaza się to niewystarczające, to zwrócenie się z problemem do stowarzyszeń i organizacji przeciwdziałających mobbingowi, Państwowej Inspekcji Pracy, sądu.

5. Utworzenie w ramach struktury organizacyjnej odpowiedniej komórki organizacyjnej (na wzór istnienia komórek compliance, funkcjonujących w korporacjach).


---

7 Do opracowania powyższych wytycznych autorka wykorzystała wywiady nieustrukturyzowane z osobami zajmującymi się tą problematyką, jak również literaturę z zakresu zarządzania, mobbingu, aktów normatywnych.

8 M. Armstrong: Jak być lepszym menedżerem. Strategie sukcesu. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 84
Efektywne procesy rozwiązywania problemów i konstruktywna konfrontacja otwierają możliwości dyskusji i współpracy.

8. Wydaje się, że dobrym sposobem niedopuszczenia do sytuacji mobbingowych mogą okazać się skuteczne działania w ramach obszaru statycznego (struktura organizacyjna), jak i dynamicznego (procesy organizacyjne) przedsiębiorstwa. Możemy wymienić np. ustalenie klarownego sposobu działania, określenie celów strategicznych i operacyjnych dla poszczególnych jednostek, komórek i stanowisk, stosowanie ustalonych reguł postępowania oraz oceny pracowników, czytelnego sposobu podejmowania decyzji, właściwego sposobu komunikacji, posiadania aktualnej informacji na temat sytuacji panującej w firmie. W tym celu możemy posłużyć się ankietą, wywiadem otwartym, diagnozą sytuacji w firmie, analizą przepływu informacji czy też diagnozą kultury organizacyjnej. Innym narzędziem, którym możemy się posłużyć, jest ankieta, która w sposób bardziej szczegółowy będzie koncentrowała się na wielu zmiennych, a analiza jej wyników pomoże nam zidentyfikować istnienie zjawiska mobbingu.

9. Rozwiązanie problemu mobbingu w przedsiębiorstwie powinno być potraktowane jako priorytetowe, co oznacza, że należy podjąć szybko działania, w sposób dyskretny przeprowadzić analizę sytuacji, wykorzystać kompetentne osoby do rozwiązania tego problemu, w razie potrzeby wesprzeć się opinią psychologa, prawnika, podjąć środki zaradcze, aby tego typu zjawiska nie występuwały.

Należy również pamiętać o tym, że nie każdy przejaw krytyki, dezaprobaty przełożonego w stosunku do podwładnego lub współpracownika jest mobbingiem. Nie ulega wątpliwości, że problem mobbingu, choć nienazwany, istnieje od bardzo dawna i w żadnym wypadku nie należy go ignorować. Zgodnie z załączeniem, iż lepiej zapobiegać, niż leczyć, należy podjąć wszelkie środki uniemożliwiające powstawanie tego nieetycznego i groźnego w skutkach zachowania.

Ciągłe dążenie do maksymalizacji zysków, sprzedaży, ulepszania procesów technologicznych, przy jednoczesnym zaniedbywaniu takich problemów, jak zła atmosfera pracy, narastające konflikty wśród pracowników, czasami niedostateczna kontrola lub jej brak, powoduje, że w dłuższym okresie czasu błedy te mogą spowodować znęcanie psychiczne nad pracownikiem. Mobbing jest patologią, na wystąpienie której ma wpływ wiele czynników. Przeciwstawienie się terrorowi psychicznemu w miejscu pracy lub zapobieganie, wczesne wykrywanie objawów mobbingu i ich likwidacja w najwcześniejszych stadiach wymagają podjęcia działań wspartych silnym systemem prawnym.
Zakończenie

Walka z mobbíngiem leży w interesie wszystkich: pracodawców, państwa, organizacji społecznych, a także pracowników. Walka ta będzie owocna tylko wtedy, gdy zrozumieemy jego charakter, przyczyny i skutki oraz nauczymy się go rozpoznawać.

Znana i stara maksyma „milczenie jest złotem” w tym przypadku nie ma zastosowania. Tylko głośne debaty na ten temat, prowadzące do konkretnych rozwiązań prawnych, będą skutecznie wspomagały walkę z mobbíngiem.

Charakterystyka zjawiska przedstawiona w tym artykule to tylko próba identyfikacji problemu, dlatego powinniśmy podjąć dalsze, bardziej szczegółowe badania w celu zaprezentowania dokładniejszych wyników: jaki odsetek przedsiębiorstw jest dotknięty tym problemem, jakie przedsięwzięły środki zaradcze i jaki odniosło to skutek.

Niestety, z uwagi na ograniczone możliwości nie jesteśmy w stanie poruszyć problematyki skutków mobbíngu, który w wyniku reakcji na stres organizacyjny może powodować reakcje behawioralne, psychologiczne, zdrowotne organizmu. Ponadto wpłyną to także na koszty ekonomiczne przedsiębiorstwa, państwa i koszty społeczne.

**EFFECT MOBBING IN ENTERPRISE**

**Summary**

Tackling mobbing is a key issue for all: employers, the state, public organizations and workers. It will be successful only if we understand its nature, causes and consequences and learn to recognize it. Therefore, the article addresses the problems of creation, the effects of mobbíng, preventive measures. Efforts were made to identify the reasons affecting the discrepancy between the number of complaints received by the Labour Inspectors in Poland, and their recognition as legitimate.
Anna Budzyńska

WPŁYW GOSPODAROWANIA ZASOBAMI LUDZKIMI NA RENTOWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA NA PRZYKŁADZIE WYBRANEJ CUKROWNII

Wprowadzenie

Cechą globalnego rynku są szybko zmieniające się warunki otoczenia, w których uczestnikom przychodzi funkcjonować. Zmiany są najczęściej nie-przewidywalne, przez co wymuszają na przedsiębiorstwach prowadzenie polityki opartej na stabilnych zasobach. W atmosferze częstych zmian oraz nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy ważne staje się zarządzanie kapitałem ludzkim, który jako jedyny z dostępnych zasobów elastycznie i szybko reaguje na zmiany. Współczesne przedsiębiorstwa budują swoją pozycję konkurencyjną w oparciu o gospodarowanie zasobami ludzkimi, ponieważ wiedza, zdolności i umiejętności pracowników, jeżeli są odpowiednio kierowane, stają się niezawodnym źródłem w budowaniu przewagi konkurencyjnej podmiotu rynkowego.

Badane przedsiębiorstwo produkcyjne z branży cukrowniczej pod koniec XX wieku zostało zmuszone sytuacją rynkową rozpocząć proces restrukturyzacji, w wyniku którego zarządzanie kapitałem ludzkim stało się jednym z głównych filarów prowadzonej polityki.

Celem opracowania jest analiza wpływu gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie na rentowność zaangażowanego kapitału oraz identyfikacja obszarów, na które zarządzanie kapitałem ludzkim oddziałuje w największym stopniu. Problematyka ta jest szczególnie ważna dla rolniczego regionu Lubelszczyzny, w którym zasoby ludzkie są jednym z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Hipoteza badawcza, której weryfikacja leży u podstaw powstania niniejszej pracy, brzmi następująco: skutecznie prowadzony proces gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wpływa na jego rentowność.
W celu realizacji postawionego celu oraz weryfikacji hipotezy badawczej zostaną wykorzystane metody analizy wskaźnikowej danych finansowych przedsiębiorstwa, które pochodzą ze sprawozdań okresowych publikowanych w Monitorze Polskim B. Natomiast analiza struktury zatrudnienia zostanie przeprowadzona w oparciu o dane prezentowane w raporcie NIK pt. „Restrukturyzacja i przekształcenia własnościowe w przemyśle cukrowniczym”1, uzupełnione bezpośrednimi informacjami uzyskanymi z badanego przedsiębiorstwa. Okres badawczy obejmuje ostatnią dekadę, tj. 2001-2011.

1. Geneza procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Działalność na polskim rynku cukru jest prawnie regulowana w zakresie cen oraz wolumenu produkcji w zależności od przyznawanych limitów produkcyjnych. W badanym okresie polskiemu cukrownictwu dwukrotnie diametralnie zmieniono warunki funkcjonowania: po raz pierwszy w momencie akcesji do struktur UE, natomiast po raz drugi w 2006 roku, gdy została wprowadzona na rynku unijnym reforma rynku cukru zmniejszająca limity produkcyjne oraz gwarantowane ceny zbytu2. W momencie przystąpienia Polski do UE badane przedsiębiorstwo, jak wiele innych z branży cukrowniczej, znajdowało się w trakcie procesu restrukturyzacji.

Pierwsza dekada przemian ustrojowych w Polsce wykazała, że pomimo posiadania bogatego zaplecza surowcowego krajowe cukrownie nie były w stanie konkurować z przedstawicielami sektora cukrowniczego z krajów kapitalistycznych. Badana cukrownia przeprowadziła restrukturyzację w trzech obszarach działalności: technologii i bazy surowcowej oraz zarządzania kapitałem ludzkim. Celem restrukturyzacji była poprawa efektywności wykorzystywania zaangażowanego kapitału oraz dostosowanie procesu technologicznego oraz struktur organizacyjnych do trudnej i zmiennej sytuacji rynkowej.

2. Przebieg procesu gospodarowania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie

W momencie rozpoczęcia restrukturyzacji stan zatrudnienia w cukrowni wynosił prawie 500 osób, z których przeważająca część legitymowała się wykształceniem podstawowym oraz zasadniczym zawodowym (łącznie 60% ogółu

---


2 A. Artyszak, A. Budzyńska: Zasady reformy rynku cukru. „Wieś Jutra” 2006, nr 2, s. 7.
zatrudnionych) – por. rys. 1. Stopniowo zatrudnienie zmniejszo, zmieniając strukturę wykształcenia oraz posiadane kwalifikacje i umiejętności wśród zatrudnionych.

Rys. 1. Stan zatrudnienia w przedsiębiorstwie w latach 2000-2011


Anna Budzyńska

Rys. 2. Zmiany w strukturze zatrudnienia w przedsiębiorstwie w latach 2000-2011

Polityka związana z gospodarowaniem zasobami ludzkimi polegała nie tylko na zmianach dotyczących zatrudnienia. W ramach doskonalenia kwalifikacji pracowników organizowano szkolenia (tabela 1).

Tabela 1

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3,75</td>
<td>10,06</td>
<td>111,03</td>
<td>87,88</td>
<td>104,72</td>
<td>89,68</td>
<td>44,35</td>
<td>29,20</td>
<td>40,87</td>
<td>37,08</td>
<td>58,70</td>
<td>42,86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Nie brano pod uwagę szkoleń BHP.

Na początku badanego okresu niewielu pracowników korzystało ze szkoleń i dbało o podnoszenie własnych umiejętności. Lata 2002-2005 związane były z intensywnym procesem szkolenia pracowników, kiedy to w każdym roku szkoleniem objęty był prawie każdy pracownik. W kolejnych latach nastąpiło zmniejszenie liczby pracowników doszkalających się, jednakże średnio raz na 2 lata każdy pracownik brał udział w szkoleniu.

3. Ocena rentowności przedsiębiorstwa

Koniec lat 90. był dla analizowanej cukrowni okresem ogromnego zadłużenia oraz problemów związanych z płynnością finansową, którą utraciła zupełnie...

Oceniając rentowność przedsiębiorstwa, skupiono się na trzech aspektach. W pierwszej kolejności analizie została poddana rentowność handlowa oraz ekonomiczna. Następnie przedmiotem badań stała się rentowność finansowa.

Rentowność handlowa wyrażona wskaźnikiem rentowności sprzedaży netto udziela zarządzającym przedsiębiorstwem informacji o marży zysku, jaką otrzymują z posiadanej wartości sprzedaży. Dlatego w ich interesie jest jak najwyższa wartość tego wskaźnika³ (por. rys. 3).

Rys. 3. Wskaźnik rentowności sprzedaży netto w przedsiębiorstwie w latach 2000-2011

Rentowność handlowa badanej cukrowni wahała się w dużym przedziale 50%. W pierwszych latach po prywatyzacji z ujemnych wartości wskaźnik zaczęł oscylować w okolicach 0. Po załamaniu w roku 2004, wskaźnik wykazywał duże wartości dodatnie. W latach 2008-2009 wskaźnik osiągnął wartości minimalne w badanej dekadzie. W przypadku usrednienia wskaźnika rentowności handlowej i dodania liniowej linii trendu była ona funkcją rosnącą. Na podstawie wskaźnika rentowności sprzedaży netto działalności przedsiębiorstwa można ocenić pozytywnie, zauważając zbyt kosztowne przystosowywanie się do zmian

wynikających z prowadzonego procesu restrukturyzacji, które przejawiało się dużymi ujemnymi wartościami wskaźnika w latach 2004 oraz 2008-2009. Jednakże trudności te były dość szybko przezwyciężane, co można przypisywać skutecznemu zarządzaniu kapitałem ludzkim, który potrafi szybko reagować na zmienność otoczenia. Podobne wnioski można wysnuć na podstawie wskaźników rentowności ekonomicznej (rys. 4) oraz wskaźników rentowności finansowej (rys. 5).

Rys. 4. Wskaźnik rentowności aktywów w przedsiębiorstwie w latach 2000-2011

Rys. 5. Wskaźnik rentowności kapitałów własnych w przedsiębiorstwie w latach 2000-2011

Wskaźnik rentowności ekonomicznej wyznacza zdolność aktywów przedsiębiorstwa do generowania zysku, dając możliwość oceny zarządzania majątkiem podmiotu, więc jego wartość powinna być maksymalnie duża⁴.

---

Wartości wskaźnika rentowności ekonomicznej w badanym okresie ważyły się w przedziale 30%. Pierwsze 3 lata analizowanego okresu charakteryzowały się niskimi wartościami wskaźnika oscylującymi w okolicy 0. W kolejnym roku wskaźnik osiągnął wartość minimalną. Następny rok przyniósł maksymalną wartość wskaźnika w całym badanym okresie. Pomimo że w kolejnych latach wartość wskaźnika stopniowo mała, to w badanym okresie był to czas najwyższych wartości wskaźnika rentowności aktywów, co świadczy o owcześniej wysokiej efektywności gospodarowania majątkiem przedsiębiorstwa. Pomimo przejściowych trudności wyrażonych ujemnymi wartościami wskaźnika rentowności ekonomicznej, ogólna tendencja wyznaczona przez ten wskaźnik jest pozytywna.

Rentownością finansową interesują się przede wszystkim akcjonariusze, ponieważ dotyczy ona rentowności zaangażowanego kapitału własnego, określając stopę zysku, jaką otrzymują akcjonariusze z inwestycji w dane przedsiębiorstwo. Z tego powodu korzystniejsza jest jak najwyższa wartość wskaźnika rentowności kapitału własnego, ponieważ stwarza możliwość uzyskania wyższych dywidend oraz dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. W badanym okresie oscylacja wskaźnika rentowności finansowej wynosiła 120%, o które nastąpił wzrost w ciągu jednego roku. Maksymalna wartość, którą wskaźnik osiągnął w 2005 roku, była odpowiedzią na trudną sytuację przedsiębiorstwa wyrażoną przez minimalną wartość wskaźnika z roku poprzedniego. W pozostałych latach wskaźnik rentowności finansowej wykazywał wartości dodatnie, z wyjątkiem lat 2008-2009.


---

4. Korelacja zarządzania zasobami ludzkimi i rentownością zaangażowanego kapitału

Opisując wpływ procesu gospodarowania kapitałem ludzkim w badanym przedsiębiorstwie na jego rentowność, należy stwierdzić, że efekty prowadzenia polityki zarządzania zasobami ludzkimi widoczne są niemal natychmiast. Po-czątkowo wiązało się to jedynie z redukcją kosztów, dzięki czemu wskaźniki z dużych wartości ujemnych zbliżyły się do 0. W kolejnych latach, kiedy pracownicy przystosowali się do zmian reorganizacyjnych i nauczyli się wykonywania zadań na nowych stanowiskach, wskaźniki rentowności osiągały wysokie wartości dodatnie. Wyjątkiem był rok 2004, kiedy poziom wszystkich wskaźników rentowności obniżył się drastycznie poniżej 0, jednakże wynikało to z konieczności przeprowadzenia kosztownych szkoleń wynikających z modernizacji procesu technologicznego i przystosowywania pracowników do wykonywania coraz bardziej skomplikowanych czynności. W badanym okresie tak duże pogorszenie rentowności przedsiębiorstwa nastąpiło jeszcze w związku z kolejną dużą redukcją zatrudnienia, która związana była z ograniczaniem produkcji cukru, jako efektu wprowadzonej przez UE reformy rynku cukru. Wytyczne reformy zmniejszyły limity produkcyjne oraz zachęcały plantatorów do rezygnacji z upraw buraków cukrowych, przez co badane przedsiębiorstwo zaczęło borykać się z problemami w pozyskaniu surowca do produkcji. Odpowiedzią zarządu było zmniejszenie zatrudnienia, co spowodowało spadek rentowności. Jednakże pod koniec badanego okresu przejściowy kryzys został zażegnany i wskaźniki rentowności powróciły do akceptowalnych wartości.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania oraz ich analiza przyczyniły się do pozytywnej weryfikacji hipotezy głównej opracowania oraz pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:
1. Występuje dodatnia korelacja pomiędzy prowadzoną polityką w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi a rentownością badanego przedsiębiorstwa.
2. Rentowność analizowanego przedsiębiorstwa jest bardzo wrażliwa na zmiany zarówno sytuacji rynkowej, jak i prowadzonej polityki wewnętrz podmiotu.
3. Prowadzona w cukrowni polityka gospodarowania zasobami ludzkimi wpływa jednakierunkowo na wszystkie aspekty rentowności organizacji.
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w największym stopniu oddziałuje na rentowność kapitałów własnych badanego producenta cukru.
INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON PROFITABILITY IN THE COMPANY BASED ON AN EXAMPLE OF THE SELECTED SUGAR FACTORY

Summary

Changes in the international market brought the one global market, in which domestic companies were faced with competing for using different resources and skills. Human resources is the one of the main sources of competitiveness for the polish companies on the global market. The described agricultural company manages its human resources. The restructuring of the employment in the company, improving qualifications and staff trainings translate into profitability and efficiency the whole company.

In the last decade, the company modernized the production process, that is why the employees must improve their skills and qualifications and on the other hand the company can improve their competitiveness of its scope of profitability and efficiency. In the paper, it was demonstrated with the use of ratio analysis, how the human resources management improves the company situations on the market.
Sylwia Gąsiorek-Madzia

SPOSOBY OCENY PRACOWNIKÓW NIEPEŁNOSPRAWNYCH W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Wprowadzenie

Ocenianie pracowników jest nieodzownym elementem składającym się na całokształt polityki personalnej każdej organizacji. Polega ono na wyrażaniu osądu o pracownikach, czyli na wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań oraz uzyskiwanych efektów pracy1.

Ocenianie jest kompleksowym narzędziem zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi i może być wykorzystywane we wszystkich obszarach funkcji personalnej2. Dobra znajomość własnych zasobów ludzkich, wiedza o ich potrzebach rozwoju, predyspozycjach i umiejętnościach radzenia sobie z obowiązkami pozwala umiejętnie planować politykę w zakresie zasobów ludzkich oraz kwestie związane z awansem, degradacją czy zwolnieniem.

Ocenianie może przyjąć w organizacji formę oceny bieżącej, dokonywanej w trakcie codziennej współpracy pracowników, oraz formę oceny okresowej, przeprowadzanej w ścisłej określonych odstępach czasu, zwykle według określonych procedur.

Ocenianie służy wielu celom i spełnia dwie podstawowe funkcje: ewaluacyjną – gdy ocenia się dotychczasowy i obecny poziom pracy, jej jakość, wywiązywanie się z powierzonych obowiązków, stopień przydatności na zajmowanym przez pracowników stanowisku oraz rozwojową – gdy ocenia się pracowników pod kątem ich potencjału rozwojowego, umiejętności i chęci współpracy3.

---

3 M. Kostera: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2000, s. 70.
W ramach systemu oceniania należy dobrać odpowiednie kryteria ocenienia, zależne od celów, jakim ma służyć ocena. Wyróżnia się cztery podstawowe grupy kryteriów oceny, do których należą kryteria kwalifikacyjne (takie jak wykształcenie, doświadczenie zawodowe czy określone umiejętności praktyczne), efektywnościowe (czyli wyniki pracy), behawioralne (np. zaangażowanie, dyspozycyjność, punktualność) i osobowościowe (takie jak pewność siebie, odporność na stres czy uczciwość).

Efektywnie przeprowadzony proces oceniania wymaga również doboru odpowiednich metod oceny, które można generalnie podzielić na dwie podstawowe grupy: na metody relatywne i metody absolutne. Metody relatywne polegają na porównywaniu pracowników między sobą, podczas gdy metody absolutne wykorzystują porównywanie z ustalonymi standardami, normami lub wzorcami. Do metod relatywnych zalicza się m.in. ranking, metodę porównywania parami czy metodę rozkładu normalnego, a do metod absolutnych – skalę ocen, ocenę opisową, metodę zdarzeń krytycznych, zarządzanie przez cele czy też rozmowę oceniającą.

W procesie oceniania istotnego znaczenia nabierają postawa i zachowania samego menedżera, który ten proces oceny będzie fizycznie realizował. Od jego wiedzy, postawy, sposobu kształtowania relacji z podwładnymi, ale również uprzedzeń i stereotypów będzie zależeć w głównej mierze końcowy efekt procesu oceny pracowników. Szczególną rolę w tym procesie będzie odgrywać menedżer zarządzający zespołem, w skład którego wchodzą osoby niepełnosprawne. Dla takich kierowników zarządzanie personelem z udziałem osób niepełnosprawnych może powodować określone trudności, ale także i wyzwania.

Celem poniższego opracowania jest opisanie czynników, jakie warunkują proces oceniania pracowników niepełnosprawnych oraz określenie, czy kierownicy podczas oceny swoich niepełnosprawnych podwładnych kierują się jakimikolwiek uprzedzeniami czy stereotypami. W opracowaniu zaprezentowano część wyników badań ankietowych, których celem było określenie uwarunkowań społecznych i ekonomicznych realizacji procesu oceny pracowników niepełnosprawnych. W poniższym opracowaniu zostaną przedstawione jedynie aspekty społeczne.

Omówienie wyników badań

W badaniach ankietowych udział wzięło 403 kierowników z różnych szczebli zarządzania pracujących w firmach i organizacjach, które zatrudniają

---

5 M. Sidor-Rządowska: Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 82.

Wśród badanych 44,2% stanowiły kobiety, a 55,8% mężczyźni. Analiza re-spondentów ze względu na wiek pokazała, iż 54,1% menedżerów stanowiły osoby w wieku od 45-54 i była to grupa najliczniejsza. Drugą pod względem liczebności grupą były osoby w wieku 35-44 lata – 19,6% oraz osoby powyżej 54 lat – 13,4%. Najmniej było najmłodszych menedżerów, w wieku od 25-34 lat, którzy stanowili 12,2%, ale było też 3 menedżerów (0,7%), którzy nie prze-kroczyli 24. roku życia.

Struktura respondentów ze względu na wykształcenie pokazała, że zdecydowa-nowa większość respondentów, czyli 65,8%, posiadała wykształcenie wyższe i byli to w większości kierownicy młodzi w przedziale 35-44 lata. Z wykształce-niem średnim zawodowym wśród badanych znalazło się 23,3%, a 6% stanowili kierownicy, którzy zadeklarowani wykształcenie średnie ogólnokształcące. Niewielki odsetek stanowili menedżerowie posiadający wykształcenie policeal-ne i zawodowe – odpowiednio tylko 2,7% i 2,2%.

Jeśli chodzi o staż pracy badanych, to najczęściej było kierowników, którzy są zatrudnieni w swoich organizacjach od 6 do 20 lat – 64% oraz w przedziale od 2 do 5 lat – 22%. Staż pracy powyżej 20 lat zadeklarowało 4,3% kierowni-ków, a najmniejszy odsetek badanych – menedżerowie z najkrótszym stażem pracy (do 2) – 2,7%. Ze stażem pracy związana była również inna prawidło-wość, którą można było zaobserwować, a mianowicie kierownicy z dłuższym stażem w większości zajmują wyższe stanowiska kierownicze, a ci z krótszym to przede wszystkim kierownicy niższych szczebli zarządzania.

Chcąc określić, z jakimi podwładnimi współpracują ankietowani kierowni-cy, poproszono ich, by wskazali na ich wykształcenie i zajmowane stanowisko.
Zdaniem badanych podwładne osoby niepełnosprawne w większości posiadają wykształcenie zawodowe – przeszło połowa pracowników (51,6%), 19,6% pracowników posiada wykształcenie średnie ogólnokształcące, a 13,1% wykształcenie średnie zawodowe. Tylko niewielki odsetek ankietowanych menedżerów może wykazać się wykształceniem średnim. W opinii 5,2% kierowników ich niepełnosprawni podwładni posiadają wykształcenie wyższe, co stanowi bardzo niepokojący, choć obiektywny fakt. Według danych GUS w roku 2010 na rynku pracy było 6,6% osób niepełnosprawnych z wykształceniem wyższym (a wśród osób w wieku produkcyjnym 8,6%).

Stąd też osoby niepełnosprawne w większości zajmują stanowiska pracowników fizycznych wykwalifikowanych i niewykwalifikowanych. Badania pokazały, że większość menedżerów zarządu pracownikami fizycznymi wykwalifikowymi – 78,9% oraz pracownikami fizycznymi niewykwalifikowanymi – 73,2%. Pozytywna wydaje się natomiast informacja, że wśród podwładnych badanych menedżerów są również osoby niepełnosprawne będące kierownikami niższych szczebli – 13,4%. Na podkreślenie jednak zasługuje fakt, że stanowiska kierownicze zajmują osoby niepełnosprawne głównie z dysfunkcjami narządownych wnętrznych, a nie z niepełnosprawnością fizyczną czy umysłową. Ci niepełnosprawni to przede wszystkim pracownicy wykonawcze, fizyczni, wśród których odsetek osób z upośledzeniem umysłowym, według szacunku kierowników, stanowi około 20-25% – są to osoby z lekkim bądź znacznym upośledzeniem umysłowym.

Punktem wyjścia badań było określenie, czy kierownicy w ogóle dokonują systematycznej oceny swoich podwładnych, zarówno tych sprawnych, jak i niepełnosprawnych. Zgodnie z informacjami podanymi przez badanych, 93,8% menedżerów ocenia systematycznie swoich sprawnych podwładnych, ale już niepełnosprawni pracownicy są oceniani systematycznie tylko w opinii 80,1%.

Oznacza to, że kierownicy w mniejszym stopniu dostrzegają potrzebę oceniań pracowników niepełnosprawnych niż pracowników sprawnych.

Zapytano zatem kierowników, jakie są powody, które skłaniają ich do dokonywania systematycznej oceny pracowników niepełnosprawnych. Respondenci wymienili tu następujące przyczyny: 89% uznało, że na podstawie oceny mogą podjąć decyzję o przyznanym premii, 67% menedżerów decyduje o przyznaniu nagrody pracownikom szczególnie wyróżniającym się, 47% po ocenie ma możliwość skierowania swoego podwładnego na szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego, dla 47% ocena stanowi jedno z ważnych narzędzi motywowania podwładnych do lepszej jakości pracy, według 46% proces oceniania motywuje podwładnych, by dbać o poprawę efektywności pracy, 35% może wykorzystać ocenę, by przyznać wyższe wynagrodzenie pracownikom, a dla 15% ocena staje się pomocnym narzędziem diagnozowania potencjału pracow-
Sposoby oceny pracowników niepełnosprawnych w świetle badań własnych

ników, w wyniku czego menedżer może przydzielić pracownikom nowe obowiązki, które stawiają wyzwania i mobilizują np. do kreatywności. Tylko 12% badanych uznano, że ocena służy karaniu pracowników, a 10% wykorzystuje ją do planowania ewentualnego awansu pracowników.

Niespełna 10% badanych, którzy zaprzeczyli, że przeprowadzają systematyczny proces oceny, podało bardzo różnorodne powody niepodejmowania takiej aktywności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W większości powodem był brak w organizacji kompleksowego i powszechnie wykorzystywanego systemu ocen pracowników – 90%. Ponadto ankietowani wyrażali poważne wątpliwości, czy jest sens dokonywania ocen pracowników niepełnosprawnych, gdyż w ich opinii ocena nie wnosi niczego nowego do organizacji. Menedżerowie nie wykorzystują jej w żadnym innym obszarze funkcji personalnej, ponieważ niezależnie od wyniku oceny pracownicy niepełnosprawni nadal będą pracować na swoich stanowiskach, gdyż organizacja musi zapewnić sobie zatrudnienie osób niepełnosprawnych na odpowiednim poziomie. Można zatem wyciągnąć wniosek, że badani menedżerowie nie są przekonani, iż ocena służy zaangażowaniu pracowników niepełnosprawnych, nie stanowi dla nich bodźca stymulującego do poprawy jakości i wydajności pracy, nie wpływa na chęć dalszego rozwoju zawodowego i czerpania z pracy satysfakcji.

Ocena pracowników ma służyć przede wszystkim mobilizowaniu pracowników do realizacji wytyczonych im przez kierowników celów. Respondenci zapytani, czy ich niepełnosprawni podwładni znają i akceptują wytyczne cele, odpowiedzieli w zdecydowanej większości (94,1%) pozytywnie, co oznacza, że kierownicy jasno i precyzyjnie definiują dla swoich podwładnych zadania do realizacji, z których następnie będą rozliczeni. Znajomość i akceptacja celów, które mają osiągnąć pracownicy, jest jedną z podstawowych zasad procesu oceny. Pozwala to z jednej strony na przypisanie podwładnym zadań, które oni uważają za możliwe do osiągnięcia, a z drugiej strony – pracownicy, znając zadania i wiedząc, że zostaną one ocenione, okazują większe zaangażowanie, by zadania te wykonać jak najlepiej.

Następnie poproszono respondentów o wyrażenie swojej opinii na temat tego, czy pracownicy niepełnosprawni wykazują chęć bycia ocenianymi. Pracownicy z reguli niechętnie odnoszą się do procesu oceniania, nie lubią i nie chcą być oceniani. Ponieważ ocena ma dostarczyć informacji na temat wyników pracy pracowników, mocnych stron ich potencjału pracy, ewentualnie deficytów w tym potencjale, jest istotnym elementem całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Z opinii badanych menedżerów wynika, że ich podwładni raczej wykazują chęć, by być ocenianym – 51,4%. „Raczej nie” odpowiedziało 18,4%, a „zdecydowanie nie” 13,4%. 7,1% uznało, że ich podwładni zdecydowanie chcą być oceniani, a tylko 2% (czyli 8 menedżerów) nie miało zdania w tej kwestii.
Oznacza to, że, zdaniem menedżerów, proces oceniania nie jest czymś, czego pracownicy niepolsprawni się boją i czego za wszelką cenę unikają. Oczywiście wśród osób ocenianych zawsze znajdą się takie, dla których ocena stanowi niemal obowiązek, który muszą zrealizować.

W kontekście niepełnosprawności uzyskane wyniki również potwierdzają, że osoby niepełnosprawne chcą być traktowane na równi z osobami sprawnymi, dlatego też wiedzą, iż ocena jest niezbędnym elementem ich codziennych prac, który może sprawić, że będą doceniane i akceptowane przez przełożonych jako pełnoprawni członkowie organizacji, niepostrzegani jedynie przez pryzmat swojej niepełnosprawności.

Jednak w porównaniu z osobami sprawnymi, to właśnie osoby niepełnosprawne, zdaniem menedżerów, wykazują bardziej pozytywne nastawienie do procesu oceny. Opinię taką wyraziło aż 63% badanych. Przeciwnego zdania było 15,1% respondentów, natomiast 21,9% ankietowanych kierowników uznało, że zarówno osoby niepełnosprawne, jak i sprawnie wykazują podobną niechęć do procesu oceny. To z kolei potwierdza, że dla pracowników niepełnosprawnych ocena stanowi ważny element ich codziennych prac. Co więcej, jest potwierdzeniem, że radzą sobie z wykonywaniem codziennych obowiązków niegorzej niż osoby sprawne i dlatego oceniają się nie boją.

W związku z powyższym zapytano badanych o przyczyny, dla których osoby niepełnosprawne mogą niechętnie uczestniczyć w procesie oceniania. Najwięcej menedżerów (51,1%) uznało, że procedura oceny funkcjonująca w ich organizacji jest zbyt skomplikowana, więc nie wszyscy pracownicy są w stanie zrozumieć poszczególne jej elementy i wymogi. Następnie badani uznań, że niechęć osób niepełnosprawnych do oceny wynika z niesprzyjających warunków organizacyjnych, w jakich ocena się odbywa – 29% oraz że system oceniania jest mało przejrzysty – 27,5%. Istotną barierą społeczną, jaką dostrzegli ankietowani (24,6%), był zbyt duży dystans pomiędzy ocenianymi a oceniającym, co oznacza, że menedżerowie uznają swoje kontakty interpersonalne z niepełnosprawnymi podświadomymi za niewystarczające, kreując pewien dystans, który jest czynnikiem niesprzyjającym ocenie. Może to być wynikiem pewnych uprzedzeń wobec osób niepełnosprawnych, jak również obaw kierowników, czy relacje z osobami niepełnosprawnymi są przez nich kształtowane w odpowiedni sposób. Jest to zatem bardzo istotna bariera w realizacji procesu oceniania na odpowiednim poziomie.

Na dalszych miejscach kierownicy wymienili następujące przyczyny niechęci osób niepełnosprawnych do oceny: brak związku między oceną a jej skutkami (24,3%), przekonanie osób niepełnosprawnych o bezcelowości systemu oceniania (23,8%), brak dostatecznej znajomości procedur i technik oceniania...
Sposoby oceny pracowników niepełnosprawnych w świetle badań własnych

przez ocenianego (18,4%), bariery psychiczne wynikające z niepełnosprawności osób ocenianych (13,4%) oraz zbyt mały autorytet oceniającego (11,9%).

Istotnym elementem wpływającym na społeczny kontekst realizacji oceny niepełnosprawnych pracowników stanowi dobor kryteriów oceniania. W badaniach podjęto próbę określenia, czy dobór tych kryteriów jest podyktowany celem, jaki ma osiągnąć proces oceny, czy też kryteria te są bardziej przypadkowe i wynikają jedynie z cech podmiotu ocenianego, czyli pracowników niepełnosprawnych.

Badania dowiodły, że w znamonitej większości (58,1%) w procesie oceny pracowników niepełnosprawnych kierownicy wykorzystują kryteria behawioralne, jakimi są postawy w pracy, stosunek do przełożonych i współpracowników i reagowanie pracowników na różne nieprzewidziane sytuacje. Na drugim miejscu (46,4%) badanych znalazły się kryteria osobowościowe, takie jak sumienność, dokładność, odpowiedzialność, entuzjazm, a dopiero na trzecim miejscu (38,2%) kryterium efektywnościowe, czyli wyniki pracy podwładnych. Na ostatnim miejscu (29,3%) znalazły się kryteria kwalifikacyjne, takie jak wiedza i umiejętności.

Stosowanie przez kierowników właśnie takich kryteriów, niestety, nie pozwala na traktowanie pracowników niepełnosprawnych na równi z pracownikami sprawnymi, którzy przede wszystkim są oceniani za efektywność swojej pracy. To z kolei nie motywuje osób niepełnosprawnych do rywalizacji z osobami sprawnymi. Zdaniem autorki pracownicy niepełnosprawni z reguły osiągają gorsze wyniki pracy niż osoby sprawne i stąd tak rzadkie korzystanie z kryteriów efektywnościowych czy kompetencyjnych podczas oceny. Menedżerowie w ten sposób świadomie sprawują niepełnosprawnym, że ocena służy jedynie do kształtowania ich właściwych postaw i to jest, zdaniem autorki, krzywdzące dla osób niepełnosprawnych.

Jednocześnie prawie 1/3 respondentów (32,3%) przyznała, że nie stosuje identycznych kryteriów do oceny pracowników sprawnych i niepełnosprawnych. Zdaniem autorki jest to pewnego rodzaju dyskryminowanie pracowników niepełnosprawnych, gdyż dla nich ocena nie będzie przedstawiała zbyt wielkiej wartości i nie będzie narzędziem pozwalającym na pełne konkurowanie z pracownikami sprawnymi na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji.

Kolejnym ważnym aspektem warunkującym proces oceny są sama procedura i wykorzystywane w jej ramach metody oceny. Tu, podobnie jak wyżej, kierownicy (38,5%) przyznali, że nie wykorzystują takiej samej procedury do bieżącej oceny pracowników sprawnych i niepełnosprawnych. Przyczyną takiego działania jest fakt, że kierownicy rzadko porównują pracowników sprawnych i niepełnosprawnych między sobą, a to przekłada się na procedurę i dobór metod oceniania.
Do najważniejszych metod oceny pracowników niepełnosprawnych respondenci zaliczyli przede wszystkim sporządanie bieżących notatek na temat zachowania pracowników podczas wykonywania swoich obowiązków – 51,4%, a także porównywanie pracowników niepełnosprawnych między sobą – 29,3%, skale punktowe – 23,1% i samoocenę – 18,6%. Jedynie 17,1% badanych kierowników wykorzystuje standardowe kwestionariusze, takie same, jak te wykorzystywane podczas oceny pracowników sprawnych. To, niestety, również nie będzie sprzyjało motywacji pracowników niepełnosprawnych, którzy widzą różnicowanie podwładnych przez przełożonego, będą czuli się pracownikami „innej kategorii”.

Ostatni omówiony w tym opracowaniu aspekt oceny pracowników niepełnosprawnych dotyczy wyników oceny, jakie, zdaniem ankietowanych menedżerów, osiągają pracownicy niepełnosprawni. W opinii 51,3% menedżerów nie ma różnice w wynikach oceny osób niepełnosprawnych i sprawnych. 26,1% kierowników uważała, że oceny zdecydowanie lepiej wypadają w przypadku osób niepełnosprawnych, a 22,6% – że lepsze oceny otrzymują osoby sprawne. Wyniki nie są zaskakujące, zważywszy na fakt różnicowania przez kierowników zarówno kryteriów oceniania pracowników sprawnych i niepełnosprawnych, jak również samej procedury i wykorzystywanych w jej ramach metod.

Pozytywny wydaje się natomiast fakt, iż większość badanych (57,3%) uznała, że organizacja pracy w ich jednostkach, stosowane metody i styl zarządzania sprzyjają procesowi oceny pracowników niepełnosprawnych.

**Podsumowanie**

Obecnie menedżerowie współpracujący z osobami niepełnosprawnymi, jako podwładni, nie do końca są wolni od uprzedzeń i stereotypów dotyczących osób niepełnosprawnych. Realizowany przez badanych kierowników proces oceniania, niestety, nie sprzyja ani pobudzaniu motywacji pracowników niepełnosprawnych, ani ich zaangażowaniu w procesy pracy. Kierownicy w znacznej większości nie podejmują trudu dokonywania okresowych ocen pracowników niepełnosprawnych, mimo że ci do oceny odnoszą się pozytywnie i nie boją się jej. Menedżerowie nie widzą sensu dokonywania oceny pracowników niepełnosprawnych i nie wykorzystują tej oceny jako narzędzia wspomagającego inne procesy personalne, takie jak motywowanie, premiowanie, czy awansowanie. Stosowanie odmiennych kryteriów i metod oceniania przez kierowników powoduje ewidentne różnicowanie osób sprawnych i niepełnosprawnych i traktowanie tych drugich jak niepełnowartościowy kapitał ludzki.
SOCIAL CONDITIONS IN THE EVALUATION PROCESS OF DISABLED WORKERS IN THE LIGHT OF OWN RESEARCHES

Summary

Evaluation is one of the most important functions which are realized in the process of human resources management and it is main tool which affects the success of the organization. The organization that knows its own human resources can skillfully plan the policy of this most valuable resources in each organization.

Evaluation of other workers requires the knowledge about other people and skills to perceive people properly. Through the evaluation managers can make rational and equitable personal decisions allowing workers to further develop but also influencing the development of the entire organization. The general principle of evaluation process is that all workers must be evaluated regardless of experience, seniority or their position in the organization.

Important role in the evaluation system is played by a manager who can help to reach planned aims through correctly realized evaluation process.

The role of manager is even more important if the manager has disabled persons among his subordinate employees. These persons as skilled workers also are evaluated.

The following article is trying to find an answer the question what kind of factors condition normal realization of evaluation process among disabled workers, if managers use the same standards and the same methods when they evaluate disabled and skilled workers or they submit some stereotypes and prejudices.
Andrzej Koza

ANALIZA AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH W WARUNKACH CHRONIONYCH I NIECHRONIONYCH

Wprowadzenie

Osoby niepełnosprawne stanowią specyficzną subpopulację na rynku pracy. Posiadane schorzenia często stanowią przeszkodę w konkurencji o pracę z osobami pełnowymiarowymi. Ich dysfunkcje mają niekorzystny wpływ na znalezienie pracy odpowiedniej do ich możliwości psychofizycznych. Niekiedy przeszkodą w podjęciu zatrudnienia są również: brak kwalifikacji zawodowych czy postawy wobec pracy zawodowej, której wykonywanie kojarzone jest z ryzykiem utraty bądź ograniczenia świadczeń, które otrzymują z tytułu renty. Pracodawcy zaś świadomi są, iż zatrudnienie osoby niepełnosprawnej wymaga stworzenia specjalnych warunków pracy i godzenia się na częstszą absencję w pracy.

Ze względu na swoją niepełnosprawność osoby niepełnosprawne są zagrożone wykluczeniem z rynku pracy i spychaniem na margines życia społecznego. W celu uniknięcia marginalizacji osób niepełnosprawnych w krajach wysoko rozwiniętych stosuje się różne instrumenty mające zwiększyć atrakcyjność osób niepełnosprawnych na rynku pracy. Są one finansowane ze środków publicznych i ukierunkowane na stymulowanie pracodawców do zatrudnienia takich osób w drodze zachęt finansowych, a także kar finansowych za ich niezatrudnianie.

1 M. Priestley, A. Roulstone: Targeting and Mainstreaming Disability in the 2008-2010 National Reform Programmes for Growth and Jobs. Academic Network of European Disability Experts, University of Leeds 2009, s. 4-5.
Wszystkie te działania (stosowane w większości również w Polsce) mają poprawić sytuację osób niepełnosprawnych na rynku pracy i zmniejszyć bezrobocie wśród tej grupy społecznej.

Celem niniejszego artykułu jest próba analizy sytuacji osób niepełnosprawnych na rynku pracy w Polsce w latach 2007-2010, a także w pierwszym kwartale 2011 roku. W szczególności prezentowane będą zmiany zachodzące w zakresie zatrudnienia i bezrobocia na chronionym rynku pracy i poza nim.

Autor przyjął jako główną tezę, że sytuacja osób niepełnosprawnych na polskim rynku pracy jest zróżnicowana. Osoby niepełnosprawne są coraz bardziej atrakcyjnymi pracownikami, w szczególności dla pracodawców działających na otwartym rynku pracy. Spada natomiast zainteresowanie tymi pracownikami ze strony pracodawców działających w warunkach chronionych.

W niniejszym artykule autor zastosował metodę analizy krytycznej pisemnictwa i aktów prawnych oraz analizy statystycznej.

1. Aktywność ekonomiczna osób niepełnosprawnych

Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy w Polsce jest bardzo trudna. Z danych wynika, że w Polsce występuje najniższy ich wskaźnik zatrudnienia spośród krajów Unii Europejskiej3.

Zgodnie z wynikami badań ankietowych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w Polsce w IV kwartałach w latach 2007-2010 oraz w I kwartale 2011 roku systematycznie zmniejszała się liczba osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej (tabela 1).

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kwartal</th>
<th>Ogółem w tys. osób</th>
<th>Aktywni zawodowo</th>
<th>Bierni zawodowo</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>Razem</td>
<td>Pracujący</td>
<td>Bezrobotni</td>
</tr>
<tr>
<td>IV kw. 2007</td>
<td>3814</td>
<td>613</td>
<td>529</td>
</tr>
<tr>
<td>IV kw. 2008</td>
<td>3703</td>
<td>598</td>
<td>534</td>
</tr>
<tr>
<td>IV kw. 2009</td>
<td>3491</td>
<td>556</td>
<td>495</td>
</tr>
<tr>
<td>IV kw. 2010</td>
<td>3393</td>
<td>590</td>
<td>510</td>
</tr>
<tr>
<td>I kw. 2011</td>
<td>3355</td>
<td>556</td>
<td>472</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Źródło: Aktywność ekonomiczna ludności polskiej w IV kwartale 2007 r. GUS, Warszawa 2008, s. 169, tab. 6.1; Aktywność ekonomiczna ludności polskiej w IV kwartale 2008 r. GUS, Warszawa 2009, s. 195, tab. 6.1; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w IV kwartale 2009 r. GUS, Warszawa 2010, s. 191, tab. 6.1; Aktywność ekonomiczna ludności Polski w IV kwartale 2010 r. GUS, Warszawa 2011, s. 193, tab. 6.1.

W IV kwartale 2007 roku w Polsce było 3 814 tys. osób niepełnosprawnych i w przeciągu kolejnych lat ich liczba zmniejszyła się o 459 tys. osób do poczyna 3 355 tys. osób w I kwartale 2011 roku (spadek o 12%). W tym samym czasie liczba aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych zmniejszyła się z 613 tys. do 556 tys. osób, czyli o 9,2%. Liczba pracujących osób niepełnosprawnych wahała się w przedziale od 534 tys. w IV kwartale roku 2008 do 472 tys. osób w I kwartale 2011 roku, czyli o 11,6%. W tym samym czasie liczby aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych zmniejszyła się z 613 tys. do 556 tys. osób, czyli o 9,2%. Liczba pracujących osób niepełnosprawnych wahała się w przedziale od 534 tys. w IV kwartale roku 2008 do 472 tys. osób w I kwartale 2011 roku, czyli o 11,6%. W tym samym czasie liczby aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych zmniejszyła się z 613 tys. do 556 tys. osób, czyli o 9,2%. Liczba pracujących osób niepełnosprawnych wahała się w przedziale od 534 tys. w IV kwartale roku 2008 do 472 tys. osób w I kwartale 2011 roku, czyli o 11,6%

W IV kwartale 2007 roku w Polsce było 3 814 tys. osób niepełnosprawnych i w przeciągu kolejnych lat ich liczba zmniejszyła się o 459 tys. osób do poziomu 3 355 tys. osób w I kwartale 2011 roku (spadek o 12%). W tym samym czasie liczba aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych zmniejszyła się z 613 tys. do 556 tys. osób, czyli o 9,2%. Liczba pracujących osób niepełnosprawnych wahała się w przedziale od 534 tys. w IV kwartale roku 2008 do 472 tys. osób w I kwartale 2011 roku, czyli o 11,6%. W tym samym czasie liczba aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych zmniejszyła się z 613 tys. do 556 tys. osób, czyli o 9,2%. Liczba pracujących osób niepełnosprawnych wahała się w przedziale od 534 tys. w IV kwartale roku 2008 do 472 tys. osób w I kwartale 2011 roku, czyli o 11,6%


⁴ S. Steckiewicz, Z. Woźniak: Aspekty prawno-organizacyjne rynku pracy dla osób z ograniczoną sprawnością. W: Osoby z ograniczoną sprawnością…, op. cit., s. 119-120.
Rys. 1. Liczba osób niepełnosprawnych według stopnia niepełnosprawności według BAEL w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 roku (dane w tys. osób)

źródło: Ibid.


2. Stopień niepełnosprawności a aktywność ekonomiczna osób niepełnosprawnych

Aktywność ekonomiczna osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej jest uzależniona od stopnia niepełnosprawności. Im osoba niepełnosprawna cię-
żej dotknięta jest kalectwem, tym rzadziej pracuje lub poszukuje pracy, czyli jest mniej aktywna zawodowo (rys. 2).

Rys. 2. Struktura osób niepełnosprawnych aktywnych zawodowo ze względu na stopień niepełnosprawności według BAEL w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 (dane w %)

Źródło: Ibid.

W IV kwartale 2007 roku prawie 60% ogółu aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych stanowiły osoby z lekkim stopniem niepełnosprawności. W tym samym czasie osób najciężiej kalekich w gronie aktywnych zawodowo było jedynie 6%. W IV kwartale 2010 roku aktywnych zawodowo osób kalekich w niewielkim stopniu było 51,7%, a dotkniętych kalectwem najciężiej – 9%. W I kwartale 2011 roku sytuacja w tym zakresie wyglądała podobnie.

W IV kwartale 2007 roku jedynie 3,8% ogółu niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej posiadających orzeczony znaczny stopień niepełnosprawności było aktywnych zawodowo, a odsetek najlżej kalekich aktywnych na rynku pracy wyniósł 24,7% (rys. 3).
W kolejnych latach sytuacja nie uległa znacznym zmianom, chociaż dał się zauważyć wzrost odsetka osób niepełnosprawnych znacznie aktywnych na rynku pracy do 5,7% w IV kwartale 2010 roku.

3. Główne determinanty zatrudnienia osób niepełnosprawnych


---

Tabela 2

Zatrudnienie osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej według płci, miejsca zamieszkania oraz stopnia niepełnosprawności według BAEL w Polsce w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 r.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wyścigłownie</th>
<th>Lata</th>
<th>Dynamika w%</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2007</td>
<td>2008</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracujący niepełnosprawni ogółem (w tys.), w tym:</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>mężczyźni (w tys.)</td>
<td>529</td>
<td>534</td>
</tr>
<tr>
<td>kobiety (w tys.)</td>
<td>203</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>miasto (w tys.)</td>
<td>288</td>
<td>321</td>
</tr>
<tr>
<td>wieś (w tys.)</td>
<td>241</td>
<td>212</td>
</tr>
<tr>
<td>ze znacznym stopniem niepełnosprawności (w tys.)</td>
<td>31</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>z umiarkowanym stopniem niepełnosprawności (w tys.)</td>
<td>187</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>z lekkim stopniem niepełnosprawności (w tys.)</td>
<td>311</td>
<td>291</td>
</tr>
</tbody>
</table>


W kolejnych latach te dysproporcje były coraz mniejsze i w I kwartale 2011 roku różnica w liczbie pracujących kobiet i mężczyzn wyniosła 85 tys. (pracowało odpowiednio 279 tys. mężczyzn i 194 tys. kobiet).

W analizowanym okresie najwięcej zatrudniano osób z lekkim stopniem niepełnosprawności. W IV kwartale 2007 roku pracę miało 311 tys. osób niepełnosprawnych lekko i tylko 31 tys. najczęściej dotkniętych kalectwem. W kolejnych okresach nie zaszły istotne zmiany w tym zakresie i w I kwartale 2011
roku najwięcej było osób niepełnosprawnych posiadających pracę z lekkim stopniem niepełnosprawności – 266 tys. osób, a najmniej dotkniętych kalectwem w stopniu znacznym, tj. 38 tys.

Odsetek osób niepełnosprawnych posiadających pracę i orzeczony znaczny stopień niepełnosprawności jest zdecydowanie mniejszy niż pracujących osób niepełnosprawnych w stopniu lekkim (rys. 4). W IV kwartale 2007 roku jedynie 3,2% osób niepełnosprawnych w stopniu znacznym pracowało, czyli nie częściej niż jedna na 31 osób. W gronie osób upośledzonych w stopniu umiarkowanym relacja ta była dużo bardziej korzystna, bowiem 13,6% osób niepełnosprawnych z takim stopniem niepełnosprawności pracowało, czyli co siódma osoba. Zdecydowanie najkorzystniejsza była sytuacja osób z lekkim stopniem niepełnosprawności, z których 21,1% miało pracę. Oznaczało to, że częściej niż co piąta taka osoba pracowała.

![Diagram 1](https://example.com/diagram1.png)

Rys. 4. Udział pracujących osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej w grupie osób niepełnosprawnych ogółem z podziałem na stopnie niepełnosprawności według BAEL w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 (dane w %)


Tak duża dysproporcja w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych w zależności od stopnia niepełnosprawności utrzymywała się w całym badanym okresie. W I kwartale 2011 roku 4,1% niepełnosprawnych znacznie pracowało, odsetek pracujących osób z umiarkowanym stopniem kalectwa z grona wszystkich osób niepełnosprawnych mających orzeczony taki stopień niepełnosprawności wyniósł 14,4%, natomiast posiadających orzeczenie o lekkim stopniu niepełnosprawności – 21,9%.
Analiza aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych...

Każydy pracodawca zatrudniający osobę posiadającą orzeczony jeden z trzech stopni niepełnosprawności, tj. znacznego, umiarkowanego lub lekkiego, po ich zgłoszeniu do Systemu Obsługi Dofinansowań i Refundacji (SODiR), działającego w strukturach Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. Wysokość tej dotacji jest zależna głównie od stopnia niepełnosprawności. Im osoba niepełnosprawna bardziej jest dotknięta kalectwem, tym większe dofinansowanie kosztów placowych otrzyma pracodawca.

Z danych uzyskanych z SODiR wynika, że zatrudnienie osób niepełnosprawnych w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 roku realizowano głównie w warunkach chronionych (w zakładach pracy chronionej – ZPCh). W końcu 2007 roku 80% osób niepełnosprawnych pracowało w zakładach pracy chronionej (tabela 3).

### Tabela 3

Zatrudnienie dotowane osób niepełnosprawnych na otwartym i chronionym rynku pracy w Polsce w latach 2007-2010 i I kwartale 2011 r.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Lata</th>
<th>Zatrudnienie osób niepełnosprawnych ogólnem</th>
<th>Na otwartym rynku pracy</th>
<th>Na chronionym rynku pracy</th>
<th>Ze znacznym stopniem niepełnosprawności</th>
<th>Ze umiarkowanym stopniem niepełnosprawności</th>
<th>Z lekkim stopniem niepełnosprawności</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2007</td>
<td>221,0</td>
<td>42,2</td>
<td>178,8</td>
<td>8,7</td>
<td>81,1</td>
<td>130,7</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>203,0</td>
<td>39,2</td>
<td>163,8</td>
<td>9,1</td>
<td>78,0</td>
<td>115,7</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>247,1</td>
<td>58,4</td>
<td>188,7</td>
<td>9,6</td>
<td>97,6</td>
<td>124,9</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>265,6</td>
<td>67,2</td>
<td>198,2</td>
<td>10,7</td>
<td>115,1</td>
<td>123,2</td>
</tr>
<tr>
<td>I kw</td>
<td>215,5</td>
<td>62,9</td>
<td>158,5</td>
<td>11,4</td>
<td>101,0</td>
<td>103,1</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Jedynie co piąta osoby niepełnosprawna pracowała zatem na otwartym rynku pracy. W kolejnych okresach coraz większy odsetek niepełnosprawnych pracowników zatrudniano u pracodawców na otwartym rynku pracy i w końcu marca 2011 roku 74% osób pracowało w ZPCh, a 26% w warunkach niechronionych.


Podsumowanie

Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy oceniana przez pryzmat zatrudnienia jest niestabilna. W latach 2007-2010 i I kwartale 2011 roku widoczne są znaczne wahania zatrudnienia. Potwierdzają to zarówno wyniki badań GUS w ramach badań ankietowych aktywności ekonomicznej ludności Polski, jak i dane Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, pochodzące z Systemu Obsługi Dofinansowań i Refundacji.

Można zauważyć kilka prawidłowości w zatrudnieniu osób niepełnosprawnych i ich aktywności na rynku pracy. Po pierwsze, coraz mniej osób niepełnosprawnych było biernych zawodowo, co wynikało po trosce z malejącej liczby osób niepełnosprawnych w wieku 15 lat i więcej, jak też rosnącej aktywności osób niepełnosprawnych w latach 2008-2010. Po drugie, niepokoi bardzo mała aktywność zawodowa osób z najcięższymi schorzeniami. W analizowanym okresie spośród ogółu aktywnych zawodowo osób niepełnosprawnych od 6 do 9% to osoby ze znacznym stopniem niepełnosprawności, natomiast wśród osób z lekkim stopniem niepełnosprawności jest to wielokrotnie większy odsetek, sięgający w 2007 roku nawet 58,8%. Po trzecie, dramatycznie mały odsetek osób niepełnosprawnych ze znacznym stopniem niepełnosprawności spośród ogółu niepełnosprawnych posiadał pracę. W 2007 roku 3,2% ludności niepełnosprawnej w wieku 15 lat i więcej pracowało i pomimo wzrostu odsetka takich osób w kolejnych latach, w 2010 roku jedynie co dwudziesta osoba niepełnosprawna pracowała. Po czwarte, dotacje na zatrudnienie osób niepełnosprawnych i zmiany zasad ich przyznawania, polegające na zwiększeniu wsparcia zatrudnienia osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności, a zmniejszeniu dotacji na najlżej kalkule osoby, przyniosły pozytywny efekt. W latach objętych analizą zatrudnienie w grupie osób ze znacznym stopniem niepełnosprawności systematycznie rosło, natomiast zauważa się spadek zatrudnienia osób z lekkim stopniem kalectwa.

THE ANALYSIS OF EMPLOYMENT OF THE HANDICAPPED PERSONS IN PROTECTED AND UNPROTECTED CONDITIONS

Summary

Handicapped persons are considerably less active on labour market, than other part of Polish society. First of all, their disease, depth of handicap and the kind of illness they were cause of it. The most heavily handicapped persons are the least active on labour market and they more seldom work. In years 2007 – 2010 employment of handicapped persons got smaller generally. The most heavily handicapped persons make up except. It was result of subsidy of employment enlargement.
Elżbieta Pasierbek

WARTOŚĆ OCEKIWANA JAKO METODA POMIARU EFEKTYWNOŚCI KSZTAŁCENIA W ODNIESIENIU DO RYNKU PRACY

Wstęp

Celem głównym pracy jest zbadanie możliwości wykorzystania wartości oczekiwanej jako metody w doradztwie edukacyjno-zawodowym oraz w analizie i ocenie efektywności pracy szkół. Celem pośrednim jest zbudowanie modelu wyboru typu kształcenia/zawodu przy zastosowaniu drzewa decyzyjnego w kontekście zasady maksymalizacji oczekiwanej użytelnoci. Praca składa się z trzech części. W części pierwszej przedstawiono algorytm obliczania wartości oczekiwanej, dane statystyczne do obliczeń, założenia przyjęte do budowy modelu decyzji, określono zbiór decyzji dopuszczalnych oraz warunki ograniczające decyzje i wybór modelu.

Część druga pracy ma charakter praktyczny. W oparciu o zbiór decyzji dopuszczalnych (tj. możliwe warianty wyboru typu szkoły/zawodu) oraz dane statystyczne przedstawiono sposób szacowania wartości oczekiwanej dla wszystkich typów szkół ponadgimnazjalnych w województwie śląskim w 2009 roku oraz konkretnej jednej szkoły zawodowej w Bielsku-Białej w roku 2011. Wartość oczekiwana może służyć jako kryterium optymalnej decyzji dotyczącej wyboru typu szkoły/zawodu, zgodnie z zasadą maksymalizacji oczekiwanej użytelnoci (przy noszącej największą ekonomiczną korzyść lub minimalizującą stratę.)

W części trzeciej dokonano oceny metody oraz wskazano możliwości wykorzystania jej w praktyce.

Autorstwa stawia następującą hipotezę badawczą: wartość oczekiwana może zostać wykorzystana w doradztwie edukacyjno-zawodowym jako metoda wyboru typu kształcenia/zawodu. Hipotezę uzasadnia dowód logiczno-matematyczny oparty na danych statystycznych.

1. Część pierwsza

B.W. Lindgren w „Elementach teorii decyzji” przedstawia definicję wartości przeciętej, wartości oczekiwanej lub inaczej – nadziei matematycznej. Wszystkie te terminy są synonimami2.


Algorytm obliczania wartości oczekiwanej wygląda następująco:

\[ E(V) = p_1v_1 + p_1v_2 + \ldots + p_nv_n, \]
gdzie na potrzeby pracy dokonano transfiguracji:

\[ v \rightarrow \text{wynagrodzenie (uzyskiwane przez ucznia kończącego szkołę z konkretnym rezultatem, np. ze zdanym egzaminem maturalnym/zawodowym lub bez niego),} \]
\[ p \rightarrow \text{prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia (uzyskania konkretnego typu wykształcenia),} \]
\[ E(V) \rightarrow \text{wartość oczekiwana} \]
\[ p_1 + p_2 + \ldots + p_n = 1. \]

Do budowy modelu wyboru typu kształcenia/zawodu wykorzystano dane statystyczne zdawalności egzaminów w poszczególnych typach szkół dla województwa śląskiego w roku 2009 (por. tabela 1) oraz dane dotyczące przeciętne godzinowego wynagrodzenia brutto w październiku 2008 roku w Polsce (tabela 2).

Tabela 1

<table>
<thead>
<tr>
<th>Typ szkoły</th>
<th>Egzamin zawodowy</th>
<th>Egzamin maturalny</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>zasadnicza szkoła zawodowa</td>
<td>79,58</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>liceum ogólnokształcące</td>
<td>-</td>
<td>91,34</td>
</tr>
<tr>
<td>technikum</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>technikum uzupełniające</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>szkoła policjarna</td>
<td>55,26</td>
<td>71,78*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Dane dotyczą tylko technikum.


---

Przeciętne godzinowe wynagrodzenia brutto pracowników zatrudnionych według poziomu wykształcenia za październik 2008 r. w Polsce

<table>
<thead>
<tr>
<th>Wykształcenie</th>
<th>Przeciętne godzinowe wynagrodzenie brutto za październik 2008 r. Ogółem w zł</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>gimnazjalne</td>
<td>9,97</td>
</tr>
<tr>
<td>zasadnicze zawodowe</td>
<td>12,90</td>
</tr>
<tr>
<td>średnie ogólnokształcące</td>
<td>14,48</td>
</tr>
<tr>
<td>średnie zawodowe</td>
<td>15,62</td>
</tr>
</tbody>
</table>


Założenia przyjęte do budowy modelu decyzji

Założenie pierwsze: do opracowania modelu wykorzystano dane statystyczne dla województwa śląskiego dotyczące poziomu zdawalności matury i egzaminu zawodowego w poszczególnych typach szkół w roku 2009 oraz dane przeciętnego godzinowego wynagrodzenia brutto pracowników zatrudnionych według poziomu wykształcenia w Polsce w roku 2008. Założenie drugie: podmiot decyzyjny (uczniowie) osiąga na egzaminie gimnazjalnym taką liczbę punktów, która umożliwi mu wybór dowolnej z dopuszczalnych ścieżek dalszego kształcenia.

Budowa zbioru decyzji dopuszczalnych

Zgodnie z obowiązującym prawem oświatowym są cztery warianty kontynuacji nauki w szkole ponadgimnazjalnej: I wariant to zasadnicza szkoła zawodowa (w tym nauka zawodu w Związku Rzemiosła Polskiego), II wariant to technikum, III wariant – liceum ogólnokształcące.

Warunki ograniczające decyzje i wybór modelu


4 Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 r. Dz.U. nr 67, poz. 329 z późn. zm.
wybierz liceum ogólnokształcące, może skończyć je z wykształceniem średnim. Kończąc szkołę, uzyska świadectwo ukończenia (jedynie w przypadku niezdań matury) oraz dodatkowo świadectwo dojrzałości (gdy zda maturę). Za prawdopodobieństwo każdej z dwóch możliwości (zdania lub niezdania matury) przyjęto odsetek uczniów, którzy w roku 2009 zdali (lub nie zdali) wyżej wymieniony egzamin. W przypadku wyboru zasadniczej szkoły zawodowej, niezależnie od zdania egzaminu zawodowego, uczeń po jej ukończeniu uzyska wykształcenie zasadnicze zawodowe. W przypadku technikum możliwe są natomiast cztery możliwości – uczeń może zdać lub nie zdać egzaminu maturalnego oraz zdać lub nie zdać egzaminu zawodowego. Zgodnie z obowiązującym prawem uczeń, kończąc technikum, posiada wykształcenie średnie. Obliczenia dokonywane są w zgodzie ze standardowymi zasadami tworzenia schematu drzewa (zysk każdej z możliwych opcji – w tym przypadku wynagrodzenie brutto – zostaje pomnożony razy prawdopodobieństwo jego wystąpienia, zaś wartości w ten sposób otrzymane na każdej z trzech „gałęzi” są sumowane i stanowią materiał do porównania).

Pewnym problemem było natomiast dopasowanie odpowiednich wynagrodzeń do wariantów, w których uczeń liceum nie zdaje pomyślnie egzaminu maturalnego lub też uczeń technikum nie zdaje jednego z dwóch albo też żadnego ze swych egzaminów. W myśl ustawy każdy z nich, o ile tylko ukończył szkołę, może legitymować się wykształceniem średnim. Ponieważ jednak z punktu widzenia racjonalnego pracodawcy umiejętności zawodowe niepoświadczone egzaminem mają mniejszą wartość, zdecydowano się na następujące rozwiązanie: uczniowi liceum, który nie zdał matury, przyporządkowano najniższą stawkę odpowiadającą wykształceniu gimnazjalnemu (z uwagi na fakt, iż egzamin ten coraz częściej pełni funkcję standardu wykształcenia średniego), tak samo jak uczniowi technikum, któremu nie udało się zdać ani jednego z dwóch egzaminów. Uczeń technikum, który zdał jedynie maturę, potraktowany został tak jak absolwent liceum z maturą, zaś posiadał jedynie egzamin z przygotowania zawodowego – jak „pełnoprawny” absolwent technikum, gdyż egzamin ten zdał innym autorze jest istotniejszy od maturalnego dla ucznia chcącego podjąć pracę w zawodzie (potwierdza kwalifikacje zawodowe).

Prawdopodobne jest, że założenia te mogą czynić wyliczenia niedokładnymi. Brakuje bardziej szczegółowych informacji na temat wynagrodzeń absolwentów, zaś próba samodzielnego ich szacowania byłaby raczej tematem na osobny artykuł. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie modelu kalkulacji nowego wskaźnika, co samo w sobie nie wymaga stosowania danych całkowicie dokładnych.

5 Ibid.
6 Ibid.
7 Ibid.
2. Część druga. Lista możliwych wariantów decyzji

Wariant I: Uczeń wybiera naukę w zasadniczej szkole zawodowej.

Wartość oczekiwana po ukończeniu szkoły zgodnie z podanym wcześniej algorytmem liczona jest jako procent zdawalności egzaminu z przygotowania zawodowego pomnożony przez przeciętną stawkę godzinową po ukończeniu szkoły dodać procent uczniów, którzy nie zdali egzaminu (nie posiadają kwalifikacji do wykonywania zawodu) i prawdopodobieństwo podejmuje pracę według stawki godzinowej wskazanej dla wykształcenia gimnazjalnego, tj. E(V): $(12,90 \times 0,7958) + (9,97 \times 0,2042) = 12,3 zł (12,2986)$ (por. rys. 1).

Rys. 1. Drzewo decyzyjne przy wyborze szkoły zawodowej

Wartość oczekiwana po ukończeniu szkoły zawodowej w woj. śląskim w 2009 roku wyniosła 12,3 zł za godzinę pracy, licząc według przeciętnego godzinowego wynagrodzenia brutto pracowników zatrudnionych według poziomu wykształcenia w Polsce za październik 2008 roku.

Wariant II: Uczeń wybiera naukę w technikum.

Wartość oczekiwana stanowi sumę czterech możliwości ukończenia edukacji w szkole. Istotne jest, iż prawdopodobieństwa zarówno zdania, jak i niezdania obydwu egzaminów naraz mogą się różnić, bowiem szkoły nie zawsze upubliczniają informacje o odsetku takich zdarzeń, wobec czego konieczna była ich kalkulacja tak, jakby były to zdarzenia niezależne (choć w rzeczywistości takie nie są).

1. Niezdanie matury i egzaminu z przygotowania zawodowego:
$p_1:0,447 \times 0,282 = 0,126, v_1 = 9,97, E(v_1):0,126 \times 9,97 = 1,26 zł.$

2. Zdanie matury i egzaminu z przygotowania zawodowego:
$p_2:0,447 \times 0,7178 = 0,32 , v_2 = 14,48, E(v_2):0,32 \times 14,48 = 4,63 zł.$

3. Zdanie egzaminu zawodowego i niezdanie matury:
p₃: 0,5526 x 0,282 = 0,16, v₃ = 15,62 zł, E(v₃): 0,16 x 15,62 = 2,49 zł.
4. Zdanie obu egzaminów:
   p₄: 0,5526 x 0,7178 = 0,39, v₄ = 15,62 zł, E(v): 0,39 x 15,62 = 6,09 zł.
Wartość oczekiwana dla czterech gałęzi: E(V): 1,26 + 4,63 + 2,49 + 6,09 = 14,47 zł (por. rys. 2).

Rys. 2. Drzewo decyzyjne – wybór nauki w technikum

Wartość oczekiwana po ukończeniu technikum w woj. śląskim w 2009 roku wyniosła 14,47 zł za godzinę pracy, licząc według przeciętnego godzinowego wynagrodzenia brutto pracowników zatrudnionych według poziomu wykształcenia w Polsce za październik 2008 roku.

Wariant III: Uczeń wybiera liceum ogólnokształcące.
Wartość oczekiwana po ukończeniu szkoły: 0,9134 x 14,48 + 0,0866 x 9,97 = 14,13 zł (por. rys. 3).
Wartość oczekiwana po ukończeniu liceum ogólnokształcącego w woj. śląskim w 2009 roku wyniosła 14,13 zł za godzinę pracy, licząc według przeciętnego godzinowego wynagrodzenia brutto pracowników zatrudnionych według poziomu wykształcenia w Polsce za październik 2008 roku. Biorąc pod uwagę powyższe informacje, można stwierdzić, że liceum ogólnokształcące, mimo iż nie zapewnia żadnych kwalifikacji zawodowych, jest wyborem optymalnym z punktu widzenia kontynuacji kształcenia na studiach.

Jak wynika z tabeli nr 3, największą wartość oczekiwaną spośród szkół ponadgimnazjalnych w woj. śląskim w roku 2009 oszacowano dla techników. Oznacza to, że uczeń, wybierając ten typ kształcenia (przy założeniu, że zda egzamin z przygotowania zawodowego i maturę oraz kieruje się zasadą maksymalizacji oczekiwanej użyteczności), podejmie optymalną decyzję z perspektywy uzyskania największego wynagrodzenia na rynku pracy po ukończeniu szkoły.

Tabela 3

Zestawienie dokonanych wyliczeń \( E(V) \) dla województwa śląskiego w szkołach ponadgimnazjalnych w roku 2009

<table>
<thead>
<tr>
<th>Rodzaj szkoły</th>
<th>( E(V) ) w zł</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>niezdana matura i egzamin zawodowy</td>
</tr>
<tr>
<td>zasadnicza szkoła zawodowa</td>
<td>12,3</td>
</tr>
<tr>
<td>technikum</td>
<td>1,26</td>
</tr>
<tr>
<td>liceum ogólnokształcące</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Zaznaczyć należy, że wybór opiera się na informacji dostępnej w momencie podejmowania decyzji. Wynika stąd potrzeba systematycznej weryfikacji zasobów informacji oraz aktualizacji dokonanych szacunków wartości oczekiwanej.

Jako przykład wykorzystania wartości oczekiwanej w wyborach edukacyjno-zawodowych w odniesieniu do konkretnej szkoły/zawodu posłużą dane statystyczne szkoły/zawodu z Bielska-Białej z 2011 roku. Analogicznie do liczonej wartości oczekiwanej dla szkół ponadgimnazjalnych w województwie śląskim liczona jest wartość oczekiwana dla konkretnej szkoły.

**Przykład wykorzystania metody w odniesieniu do konkretnej szkoły zawodowej**

Zespół Szkół Ekonomicznych im M. Kaleckiego, technikum nr 4 w Bielsku-Białej kształci w zawodach technik ekonomista i technik handlowiec. Zda-
walność matury w roku 2011 w technikum nr 4 w Bielsku-Białej wyniosła 86,44%, zdawalność egzaminu zawodowego w zawodzie technik ekonomista 87%, a zdawalność egzaminu zawodowego w zawodzie technik handlowiec 92,50%.

Na podstawie wyżej wymienionych danych wyliczona zostanie wartość oczekiwana dla zawodu technik handlowiec.

1. Uczeń nie zda egzaminu maturalnego i egzaminu zawodowego oraz po ukończeniu szkoły będzie pracował za przeciętnie wynagrodzenie godzinowe równie wykształceniu gimnazjalnemu (9,97 zł), E(v₁): 0,13 x 0,075 x 9,97 zł = 0,097 zł.
2. Uczeń nie zda egzaminu zawodowego i zda egzamin maturalny – będzie pracował według przeciętnego godzinowego wynagrodzenia 14,48 zł, E(v₂): 0,86 x 0,075 x 14,48 zł = 0,93 zł.
3. Uczeń nie zda matury, a zda egzamin z przygotowania zawodowego, E(v₃): 0,13 x 0,925 x 15,62 = 1,88 zł.
4. Uczeń zda egzamin maturalny i egzamin zawodowy oraz ma szansę na pracę za przeciętnie wynagrodzenie godzinowe 15,62 zł, E(v₄): 0,86 x 0,925 x 15,62 = 12,42 zł.

Wartość oczekiwana dla zawodu technik handlowiec w technikum nr 4 w Bielsku-Białej na podstawie wyżej wyszczególnionych danych wynosi: E(V) 0,097 + 0,93 + 1,88 + 12,42 = 15,3 zł.

Analogicznie wyliczona zostanie wartość oczekiwana dla zawodu technik ekonomista:

1. Uczeń nie zda egzaminu maturalnego i egzaminu zawodowego oraz po ukończeniu szkoły będzie pracował za przeciętnie wynagrodzenie godzinowe równie wykształceniu gimnazjalnemu, E(v₁): 0,13 x 0,13 x 9,97 zł = 0,17 zł.
2. Uczeń nie zda egzaminu zawodowego, zda egzamin maturalny i będzie pracował według przeciętnego godzinowego wynagrodzenia 14,48 zł, E(v₂): 0,86 x 0,13 x 14,48 zł = 1,6 zł.
3. Uczeń zda egzamin maturalny i egzamin zawodowy oraz ma szansę na pracę za przeciętnie wynagrodzenie godzinowe 15,62 zł, E(v₃): 0,86 x 0,87 x 15,62 = 11,7 zł.
4. Uczeń zda egzamin maturalny i egzamin zawodowy oraz ma szansę na pracę za przeciętnie wynagrodzenie godzinowe 15,62 zł, E(v₄): 0,86 x 0,87 x 15,62 = 11,7 zł.

Wartość oczekiwana dla zawodu technik ekonomista w technikum nr 4 w Bielsku-Białej w roku 2011 na podstawie wyżej wyszczególnionych danych wynosi: E(V): 0,17 + 1,6 + 1,8 +11,7 = 15,27 zł.

Jak należy interpretować te wyniki?

Jak wynika z dokonanych obliczeń, technika należą do typu szkół o największej wartości oczekiwanej (14,47 zł) w woj. śląskim w 2009 roku. Przykład

8 Witryna internetowa Zespołu Szkół Ekonomicznych im. M. Kałeckiego w Bielsku-Białej. www.ekonom.bielsko.pl
3. Część trzecia. Ocena możliwości wykorzystania metody w praktyce

Specyfika metody, a przy tym główna jej zaleta, polega przede wszystkim na powiązaniu rynku pracy (poprzez stosowanie wynagrodzenia osiąganego przez pracowników z określonym wykształceniem) ze standardami edukacyjnymi (wyrażanymi procentową zdawalnością egzaminów maturalnych i zawodowych). Zaletą modelu jest elastyczność. Poprzez zmianę danych i dostosowanie formuły może on służyć do analizy efektów kształcenia poszczególnych typów szkół/zawodów w regionie i w kraju. Zastosowanie omawianej metody wydaje się być szczególnie istotne w perspektywie wchodzącej od września 2012 roku reformy szkolnictwa zawodowego.

Przedstawiona metoda może stanowić kryterium analizy i oceny pracy szkół, w tym w szczególności szkół zawodowych. Proponowana metoda wpisuje się w postulaty wielu autorów piszących na temat optymalizacji szkolnictwa zawodowego i powiązania jego funkcjonowania z rynkiem pracy9.

Szansą wykorzystania metody w praktyce jest poprawa skuteczności usług doradczych. Zastosowanie modelu w analizie pracy szkół może być pomocne nie tylko dla uczniów w dokonywanych wyborach edukacyjno-zawodowych, ale także dla pracodawców. Zaprezentowany model całkowicie bazuje na mechanizmach rynkowych i umożliwia działanie feedbacku między rynkiem pracy a systemem edukacji.

Wadą przedstawianej metody, a przy tym najtrudniejszym do spełnienia wymogiem, jest posiadanie aktualnych danych, które pozwoliłyby na właściwe uszczegółowanie modelu. Warunkiem wyliczenia wartości oczekiwanej w konkretnej szkole jest np. dostęp do informacji o zdawalności egzaminu maturalnego/egzaminów z przygotowania zawodowego. Przykładowo, na chwilę obecną jedną z największych luk modelu jest brak danych odnośnie odsetka uczniów pójściowo kończących dany typ placówki (tzn. model zakłada, iż wszyscy uczniowie kończący szkołę „podchodzą” do egzaminów końcowych). Brak

---

9 M. Kabaj: Ekonomia tworzenia i likwidacji miejsc pracy. IPISS, Warszawa 2007, s. 254; U. Jeruszka: Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy. IPISS, Warszawa 2000, s. 34 i inni.
również jak na razie informacji na temat wynagrodzeń absolwentów konkretnych szkół oraz szkół danego typu w regionie. Stosowanie danych krajowych (czy nawet wojewódzkich) jest warunkiem ograniczającym wybór. Z uwagi na niezwykle wysoki stopień generalizacji, wariacje między dochodami osiąganymi przez absolwentów różnych szkół mogą być na tyle duże, że racjonalne prognozowanie w przypadku danej szkoły jest niemal niemożliwe. Nie bez znaczenia są również różnice regionalne, bowiem wiadomo, że w różnych regionach kraju różny jest popat na pracę. W rezultacie, nawet jeśli dany zawód wydaje się niezwykle „lukratywny”, w pewnych rejonach kształcenie się w jego kierunku może być złym wyborem. Wadą metody jest pracochłonnny charakter wyliczeń. Istnieje potrzeba wykorzystania technologii informatycznych (programu komputerowego), by usprawnić wykorzystanie metody w praktyce.

Wadą metody przy wyborach edukacyjnych i zawodowych jest fakt opierania antycypacji przyszłości na danych historycznych. Model nie uwzględnia elementu przyszłej koniunktury gospodarczej (choć, oczywiście, potrzebne jest prognozowanie go z uwagi na nią). Jak wiadomo, znane są przypadki zawodów, które w relatywnie krótkim czasie znikły z konkretnych regionów, pozostawiając za sobą wielu specjalistów wykształconych w nieprzydatnym zawodzie. Ponadto możliwe jest również niekorzystne dla absolwentów działanie prawa poprzedzenia i podażu: gdy dany zawód okazuje się szczególnie zyskowny, bardzo wzrasta liczba chętnych do jego nauki, zaś gdy osiągną oni rynek pracy, ich duża podaż zbija cenę pracy w dół, prowadząc do obniżenia wygórowanych oczekiwań (naturalnie, ten efekt działa już teraz, jednak upowszechnienie tego wskaźnika mogłoby wpłynąć na jego wzmocnienie).

Podsumowanie

W pracy przedstawiono sposób kalkulacji wartości oczekiwanej dla wszystkich typów szkół ponadgimnazjalnych w woj. śląskim w 2009 roku oraz konkretnej jednej szkoły zawodowej w Bielsku-Białej w roku 2011. Efekt dokonanych wyliczeń może stanowić kryterium optymalnej decyzji dotyczącej wyboru typu szkoły/zawodu, tzn. zgodnie z zasadą maksymalizacji oczekiwanej użyteczności przynoszącej największą ekonomiczną korzyść lub minimalizującą stratę.

Zaprezentowana metoda przy spełnieniu określonych warunków może zostać wykorzystana w pracy w doradztwie edukacyjno-zawodowym oraz spełniać istotną rolę wśród kryteriów oceny i analizy pracy szkół, w tym szczególnie szkół zawodowych.

Metoda bazuje na mechanizmach rynkowych i umożliwia działanie feedbacku między rynkiem pracy a systemem szkolnictwa. Mimo obecnych wad
THE EXPECTED VALUE THEORY AS A MEASURE OF EFFICIENCY OF EDUCATION IN RELATION TO THE LABOUR MARKET

Summary

The article describes an application of the expected value and decision tree into the analysis of situation of high schools in Poland.

Expected value, calculated on the basis of average wages received by the graduates of three types of schools (vocational schools, technical colleges, grammar schools) and the rate of passage of final exams in each of them, is utilized for finding the optimal choice of a student willing to minimalize the risk of finding badly paid employment after the graduation.

The key issue is the consciousness of the choice of the path of future career. In current situation, resulting from unconscious or wrong educational choices made by the students, the system leads to waste of both money and student’s talents. A junior-high leaver is forced to take the risk of choosing wrong type of education without the proper diagnosis of his skills. As believed by the author, this situation could be changed by the work of the career advisors.
Wprowadzenie

Współcześnie w wielu obszarach życia społecznego występują mity, które w sposób fałszywy, uprośczony, choć pozornie logiczny, starają się wyjaśnić złożoną materię relacji międzyludzkich. Takie mity znajdujemy również w opracowaniach starających się wyjaśnić społeczne dylematy rynku pracy. Bardzo często w obszarze rynku pracy różnice pomiędzy kobietami i mężczyznanami wyjaśnia się, stosując pojęcie dyskryminacji. To łatwe i medialnie nośne wyjaśnienie służy już nie tylko objaśnianiu zjawisk w zakresie tego rynku, ale stało się podstawą podejmowania coraz szerszych akcji mających na celu walkę z dyskryminacją, tak w wymiarze praktycznym, jak i ideologicznym. Czy jednak dyskryminacja kobiet na rynku pracy nie jest tylko współczesnym mitem, który stały się tak oczywisty dla wszystkich, że nie warto o nim dyskutować? W związku z tym warto postawić następującą tezę: dyskryminacja kobiet na rynku pracy jest mitem, który odwołując się do prawdziwych przesłanek, prowadzi do fałszywych wniosków.

Przyglądając się różnym założeniomwiązanym z dylematami rynku pracy, warto postawić pytanie, czy czasami część z nich nie ma swojego źródła w mitach. Mity mogą bowiem w owych rozważaniach stanowić punkt wyjścia, założenie czy nawet aksjomat. Spróbujmy przyjrzeć się kilku funkcjonującym w obszarze rynku pracy „prawdom”, które, jak się wydaje, są prawdopodobnie najlepszymi przykładami mieszczącymi się w kategorii mitów.

Powszechnie funkcjonującym w świadomości społecznej przeświadczeniem jest fakt dyskryminacji kobiet na rynku pracy ¹. W oparciu o ten dominujący pogląd tworzy się prawo, organizuje się różnego rodzaju programy i akcje. Powstają także organizacje pozarządowe, które dzielnie walczą z tym problemem i czerpią z tego stosunkowo wysokie profity.

¹ Kobieta pracująca. Diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce. Kutno 2006, s. 39.
Ze względu na to, że pojęcie dyskryminacji jest często używane i występuje w różnych kontekstach, stało się ono nieostre i wieloznaczne. Dlatego każdy odpowiedzialny badacz definiuje to pojęcie na potrzeby swojej pracy, komunikując jednocześnie zainteresowanym, co rozumie pod tym pojęciem. Co prawda różnice w definicjach nie są duże, ale jednak nawet one mogą mieć poważne konsekwencje interpretacyjne. Przykładem ilustrującym tę prawidłowość jest zestawienie dwóch definicji. Jedna pochodzi z „Diagnozy społecznej 2009”, gdzie Janusz Czapiński definiuje dyskryminację jako sytuację „z którą mamy do czynienia wówczas, gdy jakimś kategoriom obywateli odmawia się równych praw i utrudnia dostęp do ważnych aspektów życia społecznego ze względu na ich szczególne cechy”\(^2\). Drugą natomiast możemy znaleźć na stronie internetowej pełnomocnika rzędu do spraw równego traktowania, gdzie czytamy: „nieuzasadnione różnicowanie czyjejś sytuacji albo praw, w szczególności ze względu na płeć, rasę, pochodzenie etniczne, narodowość, religię lub wyznanie, światopogląd, poglądy polityczne, niepełnosprawność, wiek, orientację seksualną, stan cywilny oraz rodzinne określone jest jako dyskryminacja”\(^3\). Pomimo tymi dwoma definicjami zachodzi kolosalna różnica. W drugiej z nich znajdujemy warunek, który musi zostać spełniony, abyśmy mogli mówić o dyskryminacji, a mianowicie „nieuzasadnione różnicowanie”, pierwsza natomiast jest definicją bezwarunkową. W jej ramach zakaz wydawania niewidomym prawa jazdy jest dyskryminacją, natomiast w acuerdo drugiej definicji – zdrowym rozsądkiem. Z wieloznaczności pojęcia wynika także problem trafności treściowej, czyli czy dany pomiar rzeczywiste mierzy zakładaną zmienią, a nie inną, podobną. Badacze, zadając pytanie dotyczące dyskryminacji, rzadko definiują w ankiecie to pojęcie, zgadzając się raczej na potoczne znaczenie, jakie posiada na ten temat respondenci. Dlatego też respondenci, często pod wpływem informacji przekazywanych przez mass media, mylą tolerancję z akceptacją czy dyskryminację z mobbingiem. W związku z tym można zadać pytanie dotyczące zasadności uogólnień czynionych przez badaczy oraz porównać pomiędy wynikami pochodzącymi z różnych badań.

Niejednokrotnie, w kontekście dyskryminacji kobiet na rynku pracy, podnoszona jest kwestia różnic w wynagrodzeniu, jakie otrzymują mężczyźni i kobiety. Niestety, często w różnych opracowaniach, a zwłaszcza w doniesieniach medialnych, utożsamia się wynagrodzenie, zarobek i dochód osobisty\(^4\). Zauważa-

---

Dyskryminacja kobiet na rynku pracy – rzeczywistość czy mit?

żane przez badaczy różnice pomiędzy kobietami a mężczyznami najczęściej oscylują w granicach 20-30%. O ile trudno polemizować z rzeczywistymi wielkościami w tym zakresie, weryfikowalnymi chociażby poprzez zeznania podatkowe, to można zastanowić się nad innym wyjaśnieniem owych różnic niż dyskryminacja płacowa związana z płcią. Koncepcja dyskryminacji płacowej kobiet jest bardzo popularna, gdyż spełnia warunki mitu współczesnego: w sposób prosty, jednoznaczny i nośny medialnie wyjaśnia złożoną rzeczywistość, niosąc jednocześnie duży ładunek emocjonalny. Ujawnia również wrogów, w postaci wrednych i pazernych pracodawców, którzy czynią na biedne i bezbronne kobiety, aby je wykorzystać ekonomicznie. Oczywiście widać od razu pewną sprzeczność, bo gdyby pracodawcy byli tak pazerni, to preferowaliby pracownicy, którzy wykonują taką samą pracę jak inni, a którym mogą płacić prawie o jedną trzecią mniej. W ten sposób najbardziej poszukiwanymi pracownikami powinny być kobiety, a wśród bezrobotnych przeważałyby mężczyźni. Skoro jest wręcz odwrotnie, to powstaje pytanie o prawdziwość wniosków obarczających dyskryminację winą za różne płace.

Różnice w dochodzie są zauważalne i prawie takie same, niezależnie od grupy społeczno-zawodowej, czyli nie wynika ona ze statusu społeczno-zawodowego⁶. Jednak gdy przyjrzymy się różnicom występującym w ramach grup zawodowych, możemy dostrzec pewne charakterystyczne tendencje. W większości grup mężczyźni zarabiają więcej, jednak są dwa wyjątki. Pierwszym z nich są nauczyciele akademiccy, gdzie różnica prawie się nie występuje, oraz prawnicy, wśród których zdecydowanie więcej zarabiają kobiety⁷.

Podstawowym błędem wielu opracowań jest traktowanie całej kategorii zawodowej jako zbiorowości jednorodnej, wykonującej taką samą pracę, w związku z czym wszyscy zatrudnieni w danej kategorii powinni otrzymywać taką samą pensję. Często w tych badaniach nie bierze się pod uwagę tego, że mężczyźni o wiele częściej niż kobiety podejmują pracę na drugim etacie, dodatkową pracę w ramach umów o dzieło czy prac zleconych. Częściej też zgadzają się na pracę w godzinach nadliczbowych, wyjazdy na delegacje czy branie dyżurów, np. w godzinach nocnych⁸. Zadając pytania o różnice w dochodach czy zarobkach, nie bierze się pod uwagę wpływu wyżej wymienionych zmian, które mogą stanowić uzasadnioną przyczynę różnic płacowych. Sztaadvym przykładem są różnice w zarobkach pomiędzy pielęgniarkami a pielęgniarkami, którzy zarabiają więcej, co często stanowi argument wykorzystywany

---

⁷ Ibid., s. 119.
⁸ Aktywność ekonomiczna ludności Polski, IV kwartał 2010. GUS, Warszawa 2011, s. 153-156.
przez mass media, a mający świadczyć o realnie istniejącej dyskryminacji płacowej. Jednak nie bierze się pod uwagę tego, że pielęgniarki zatrudniane są głównie w szpitalach psychiatrycznych, co jest związane z odpowiednim dodatkiem obowiązującym w tego typu placówkach. Trudno więc w tym przypadku mówić o dyskryminacji płacowej. Spostrzeżenia te mogą potwierdzać badania wskazujące na bardzo małe poczucie dyskryminacji odczuwane przez kobiety w sytuacji pracy. Dla zwolenników teorii dyskryminacji jest to jednak argument świadczący jedynie o zbyt małej świadomości kobiet dotyczącej ich praw.

Oprócz dyskryminacji płacowej często podnosi się kwestię dyskryminacji w zatrudnieniu, która objawia się w mniej chętnym zatrudnianiu kobiet, wypytaniu się o ich plany prokreacyjne czy też postrzeganiu kobiet jako pracowników bardziej „kłopotliwych”, czy „niepewnych”. Takie postrzeganie kobiet w sytuacji pracy jest jednak powodowane przez państwo, które doceniające role związane z macierzyństwem, przyznaje kobietom wiele przywilejów. Przywileje te są zresztą jak najbardziej uzasadnione, a wynikają z potrzeby ochrony macierzyństwa i leżą w interesie zarówno jednostek, jak też rodziny oraz całego społeczeństwa, zapewniając mu ciągłość biologiczną i kulturową. Jednak dużą częstością związanych z tym kosztów państwo obarcza pracodawców, którzy prowadząc działalność w oparciu o rachunek ekonomiczny, starają się ograniczyć owe koszty i związane z nimi niedogodności.

Jak głoszą prawa fizyki, każdej akcji towarzyszy reakcja, co również możemy zaobserwować w wymiarze stosunków społecznych. Skoro pracodawcy muszą ponosić dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem kobiet, to starają się ich zatrudnienie ograniczyć, a jeżeli jest to trudne, to minimalizować koszty z nim związane poprzez „zarządzanie ryzykiem ciąży u pracownic” czy też oferując niższe zarobki. Takie podejście pracodawców zdaje się sprzeczne z intencjami ustawodawców, co w konsekwencji owocuje nowymi rozwiązaniami prawnymi, np. zakazem umieszczania w ogłoszeniach rekrutacyjnych wymogów co do płci, wprowadzaniem różnego rodzaju parytetów, zakazem zadawania pytań co do planów prokreacyjnych czy też wykonywania badań w kierunku stwierdzenia, czy kobieta aktualnie jest w ciąży. Takie zastrzeżenie prawa wywołuje reakcje ze strony pracodawców, na co wrażliwi społecznie politycy znajdują znowu jakąś cudowną receptę. Jednak konsekwencją takiej stałej wojny jest kolejny spadek zatrudnienia kobiet. Można bowiem zaobserwować pewną ogólną prawidłowość: czym więcej przywilejów na rynku pracy posiada jakaś grupa, tym większe bezrobocie dotyka tę kategorię pracowników, szczególnie, jeżeli za owe przywileje muszą zapłacić pracodawcy. Doskonałą ilustracją tej tezy jest nie tylko sytuacja kobiet na rynku pracy, ale również np. osób niepełnosprawnych.

Dyskryminacja kobiet na rynku pracy – rzeczywistość czy mit?

Dodatkowo, ocenę sytuacji kobiet na rynku pracy komplikuje założenie, że wszystkie bezrobotne kobiety rzeczywiście poszukują pracy. Trudno ustalić, w jakiej mierze wyższe bezrobocie kobiety jest spowodowane jedynie fasadowym poszukiwaniem pracy przez bezrobotne kobiety. Właściwie od drugiej wojny światowej mamy do czynienia z zamianą prawa do pracy w swego rodzaju przymus pracy dla kobiet. Po wojnie to uzasadnione dużym ubytkiem biologicznym mężczyzn w całej Europie, a tym samym brakami męskiej siły roboczej na rynku pracy. Stąd lansowane, nie tylko w Polsce, w latach 50. traktorzystki czy górnicki. Praca zawodowa kobiet wiązała się także z osłabieniem roli socjalizacyjnej rodziny, a tym samym ułatwiała wpajanie nowej ideologii socjalistycznej dzieciom i młodzieży.

Obecnie przymus pracy odczuwany jest przez kobiety przede wszystkim w sferze ekonomicznej oraz kulturowej. Wiele kobiet podkreśla, że chętnie zrezygnowałaby z pracy, przynajmniej wtedy, gdyby tylko męż był w stanie utrzymać rodzinę. Z drugiej strony, lansowany obecnie, głównie przez mass media, kulturowy ideal osób ukazuje kobietę, która realizuje się w pracy zawodowej, jest niezależna i podziwiana przez otoczenie. Na drugim biegunie znajdują się kura domowa, terroryzowana przez męża, sfrustrowana i wiecznie zaniedbana. Jeżeli taka kobieta ma więcej niż dwójkę dzieci, to w przekonaniu wielu osób mamy do czynienia z rodziną patologiczną. Jak wiele kobiet wobec takiej presji jest w stanie, jak Natalia Niemen, stwierdzić: „Jestem mamą. To moja kariera…”?

Inną często przytaczaną formą dyskryminacji kobiet na rynku pracy jest problem tzw. szklanego sufitu, grząskiej podlogi, czyli istnienia niewidzialnej bariery utrudniającej kobietom dojście do wysokich pozycji w biznesie czy polityce. Z danych statystycznych wynika, że stosunkowo najwięcej kobiet można spotkać na niższych i średnich szczeblach kierowania. W Polsce wśród ogółu kierowników kobiety stanowią obecnie 36% (dane z 2008 roku), czyli więcej niż na początku transformacji, kiedy to udział ten wynosił niecałe 30%. Średnio procentowy odsetek kobiet na kierowniczych stanowiskach w Unii to 33% (dane z 2006 roku). Polska placuje się w czołówce europejskiej, jeśli chodzi o liczbę kobiet – kierowników: wyższy odsetek kobiet na kierowniczych stanowiskach mają jedynie Litwa i Łotwa (po 41%) oraz Francja (38%) i Węgry (37%). Niemniej jednak na najwyższych szczeblach zarządzania, wśród dyrektorów gene-

---

11 Opinie o pracy zawodowej kobiet, komunikat z badań. CBOS, Warszawa 2006, s. 2; Kobiet 2009. Raport z badań. CBOS, Warszawa 2009, s. 7.
12 Cytat z piosenki „Jestem mamą. To moja kariera” wykonywanej przez Natalię Niemen.
nalnych i prezesów firm, kobiet jest bardzo mało – od 2% w Polsce (dane szacunkowe) do 7% w Holandii\(^\text{13}\).

Przy okazji omawiania problemu szklanego sufitu przyjmuje się założenie, iż kobiety mogą być czy też są tak samo dobrymi szefami jak mężczyźni. Skoro nie każdy ze względu na swoje predyspozycje może pełnić rolę szefa, to należy zadać pytanie, czy jest to jakoś uwarunkowane płcią? Skoro istnieją statystyczne różnice w liczbie kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, powstaje pytanie, co jest tego przyczyną? Czy dyskryminacja ta jest pochodzą „zmowy plemników”, funkcjonowania stereotypów związanych z płcią itp., czy rzeczywistych predyspozycji związanych z płcią, które wpływają na podejmowane role w organizacji? Tak jak trudno dopatrywać się dyskryminacji w nadprezentacji osób z ciemną karnacją skóry wśród biegaczy, tak nikt w imieniu prawnego nie zamierza w wielu dziedzinach sportu, w tym także w szachach, znieść segregację ze względu na płc, uznając tym samym istnienie realnych różnic oraz odmiennych predyspozycji kobiet i mężczyzn, mających wpływ na osiągane przez nich rezultaty. Nie da się jednoznacznie stwierdzić, czy kobiety są lepszymi, czy gorszymi szefami w porównaniu z mężczyznami. Trudności te wynikają z braku jednoznacznych, obiektywnych wskaźników określających, co to znaczy być „dobrym szefem”. Druga trudność wynika z tego, że zarówno wśród mężczyzn, jak i wśród kobiet znajdują się zapewne osoby predysponowane do „bycia szefem”. Nie potrafimy jednak ustalić, czy rozkład takich osób jest równomierny w całej populacji, czy jednak zależy od płci. Być może pewną wskazówką stanowi właśnie mniejsza liczba kobiet wśród kadry menadżerskiej, oczywiście przy założeniu, że osoby dokonujące wyboru kierują się czynnikami racjonalnymi, wybierając rozwiązanie najlepsze z możliwych. Bardzo znamienne faktem jest to, że na pytanie dotyczące tego, kogo wolimy jako szefa, zdecydowana większość, zwłaszcza kobiet, odpowiada, że jednak mężczyznę\(^\text{14}\). Taką dość dużą zgodność w preferencjach zarówno tych, którzy decydują o wyborze szefa, jak i szeregowych pracowników, trudno wytłumaczyć jedynie poprzez stereotyp czy „zmowę plemników”.

Obecnie jakieś kolwiek różnicowanie, oparte o taką czy inną cechę, często otrzymuje etykietę dyskryminacji, bez głębszej refleksji nad przyczynami takiego stanu rzeczy. Każdy z nas posiada pewne charakterystyczne cechy, jak płc, inteligencję, sprawność fizyczną itp., dlatego jakieś kolwiek gorsze traktowanie łatwo jesteśmy w stanie wytłumaczyć dyskryminacją. Nagminność po-


\(^{14}\) B. Budzowska, D. Duch, A. Titkow: Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. ISP, Warszawa 2003, s. 66; Opinie o pracy zawodowej kobiet, op. cit., s. 13.
strzegania przejawów dyskryminacji jest pochodną powszechnego przekonania o równości wszystkich ludzi, w każdym obszarze życia.

Dążenie do równości za wszelką cenę powoduje, że trudniej udaje się wykorzystać atut różnorodności, a walka z dyskryminacją niejednokrotnie przyczynia się do jej rozpoznawania i pogłębiania, szczególnie w obszarach, w których mamy do czynienia z tzw. dyskryminacją pozytywną. Dyskryminacja pozytywna jest to utrzymywanie czasowych lub stałych rozwiązań i środków prawnych mających na celu wyrównanie szans osób oraz grup dyskryminowanych ze względu na płeć, pochodzenie etniczne, religię, orientację seksualną, niepełnosprawność i inne cechy. Zasadą prawa, zarówno wspólnotowego, jak i krajowego, jest zakaz wszelkiej dyskryminacji, w tym ze względu na płeć. Szczególnie duży uwagi przywiązuje się do zapewnienia kobietom równych szans z mężczyznami na rynku pracy. Jednak, jak pokazuje praktyka, przyznanie kobietom takich samych praw jak mężczyznom nie rozwiązuje problemu nierówności, gdy istnieją bariery natury społecznej, które w praktyce prowadzą do dyskryminacji kobiet. Stąd pomysł na dyskryminację pozytywną, która zawsze zasadę równości w imię równości szans czy możliwości. Jej założenia są obecne nie tylko w Karcie Praw Podstawowych, ale również w konwencjach i deklaracjach międzynarodowych.

Takie rozwiązania prawne rodzą jednak bardzo wiele różnic między rządami. Wynikają one np. z trudności w znalezieniu obiektywnych kryteriów „dostatecznej” bądź „niedostatecznej reprezentacji” danej grupy społecznej. Czy we wszystkich obszarach życia społecznego i zawodowego powinniśmy dążyć do niemal równego udziału osób reprezentujących obie płcie? A jeżeli nie, to od jakiego momentu należy stosować rozwiązania nawiązujące do dyskryminacji pozytywnej. Inna wątpliwość związana jest z tym, czy nie narusza to konstytucyjnej zasady równości wobec prawa. Taką obawę podzielił w 2005 roku Trybunał Konstytucyjny Słowacji, uznanając przepisy o dyskryminacji pozytywnej za niezgodne z konstytucyjną zasadą równości wobec prawa. Rezultaty, jakie

---

16 Tekst karty w języku polskim (Dz. U. z 2007 r. C 303 s. 1). Dyrektywa 2006/54/WE z 5 lipca 2006 r. w sprawie zastosowania zasady równych szans i równego traktowania kobiet i mężczyzn w zatrudnieniu (Dz.Urz L 204 z 26 lipca 2006 r., s. 23-36).
17 Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej (Dz. U. z 1969 r. nr 25, poz. 187); Konwencji w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, przyjętej przez Zgromadzenie Ogólne ONZ dnia 18 grudnia 1979 r. Dz. U. z 1982 r. nr 10, poz. 71; Deklaracji Pekińskiej i Pekińskiej Platformie Działań, dokumenty końcowe IV Światowej Konferencji w sprawie Kobiet, Pekin 1995.
udaje się osiągnąć dzięki takim zabiegom, również budzą wiele wątpliwości. Jak stwierdziła prezydent Łotwy Vaira Vike-Freiberga, parytety, jako forma walki z wykluczeniem kobiet, skutkują jedynie zatrudnianiem osób o niewystarczających kompetencjach, ale o aktualnie promowanej płci\textsuperscript{20}.

### Podsumowanie

Wydaje się, że powszechne przekonanie o dyskryminacji kobiet na rynku pracy spełnia kryteria mitu współczesnego. Koncepcja ta w sposób przynajmniej częściowo fałszywy (wymaga to dalszych badań krytycznych) oraz uproszczony wyjaśnia istniejące na rynku pracy różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami. Mit ów został podchwycony przez mass media oraz polityków i w ten sposób trafił do szerokiej świadomości społecznej jako byt rzeczywisty, chociaż rzadko doświadczany\textsuperscript{21}. Nie ma w nim miejsca na kwestie związane z poczuciem społecznej sprawiedliwości ani też ze społecznym, biologicznym czy psychologicznym uzasadnieniem istniejących różnic.

### THE MYTHS ABOUT THE JOB MARKET

#### Summary

The conviction about discrimination of women on the job market functions in the social consciousness. On the basis of this conviction laws are formed, as well as various programs and actions. This is an example of a contemporary myth functioning in the mass media and politics. Thus, it reached the social consciousness as something obvious, though seldom experienced. Therefore the myth is worth confrontation with the sense of social justice, and with the biological and psychological reasons for differences existing between positions of men and women on the job market.


INFORMACJA O AUTORACH

prof. dr hab. Agnieszka Izabela Baruk – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr Wiesław Gonciarski – Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie

dr Tomasz Kijek – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr Janusz Kornecki – Uniwersytet Łódzki

mgr Alicja Nahajowska – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

prof. dr hab. Dionizy Niezgoda – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr inż. Anna Nowak – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr Grażyna Agnieszka Olszewska – Politechnika Radomska

dr Adriana Politaj – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

dr Anita Richert-Każmierska – Politechnika Gdańska

dr Elżbieta Robak – Politechnika Częstochowska

dr Nina Stępnicka – Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Filia w Piotrkowie Trybunalskim

prof. dr hab. Jolanta Wilsz – Akademia im. Jana Długosza w Częstochowie

dr Monika Wojdyło-Preisner – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

prof. dr hab. Aneta Zelek – Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

prof. dr hab. Grażyna Maniak – Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie

prof. dr hab. Małgorzata Baron-Wiater – Politechnika Śląska

dr Edyta Bielińska-Dusza – Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mgr Anna Budzyńska – Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

dr Sylwia Gąsiorek-Madzia – Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

dr Andrzej Koza – Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Informacja o autorach

mgr Elżbieta Pasierbek – Zespół Szkół Elektronicznych, Elektrycznych i Mechanicznych im. J. Śniadeckiego w Bielsku-Białej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

dr Grzegorz Węgrzyn – Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach