

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH NR 1



**WSPÓŁCZESNE
UWARUNKOWANIA
FUNKCJONOWANIA
PRZEDSIĘBIORSTWA**

ISSN 2353-8899
ISBN 978-83-61401-92-6



GLIWICKA WYŻSZA SZKOŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

Nr 1

**WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA
FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA**

ISSN 2353-8899
ISBN 978-83-61401-92-6

PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH
Nr 1

WSPÓŁCZESNE UWARUNKOWANIA
FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

pod redakcją
Mariusza Zielińskiego
i
Aliny Warzechy



*Gliwicka Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości*

Gliwice 2013

Przegląd Nauk Stosowanych Nr 1

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa

Redakcja: Mariusz Zieliński, Alina Warzecha

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów

All contributions have been reviewed by two independent reviewers

Komitet Naukowy czasopisma:

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący),

prof. dr hab. Halina Buk, prof. dr hab. Anna Lipka, prof. dr inż. Zbigniew Bać,
dr hab. Ireneusz Kawecki, dr hab. Włodzimierz Dolatowski, dr hab. Agata Danielak-Kujda
dr hab. Kazimierz Rędziński, dr hab. Aleksandra Kuzior, dr Izabela Bieńkowska,
dr Alina Gorczyńska, dr Urszula Michalik, dr Mirosława Michalska-Suchanek,
dr Małgorzata Król, dr Alina Warzecha, dr Dariusz Woźniak, mgr Czesław Fiołek

Komitet Redakcyjny:

dr Mirosława Michalska-Suchanek (przewodnicząca)

dr hab. Mariusz Zieliński, dr Alina Warzecha, mgr Czesław Fiołek

mgr Agnieszka Dylla (sekretarz)

Recenzenci artykułów: Karol Dąbrowski, Alina Gorczyńska, Izabela Jonek-Kowalska,
Aleksandra Kuzior, Alina Warzecha, Mariusz Zieliński, Adam Żabka

© by Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, 2013

Projekt okładki: Jan Kukuła

Opracowanie graficzne: WiS Opcjon

Wydanie I, 2013 r.

ISSN 2353-8899

ISBN 978-83-61401-92-6

Wydawca:



Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

ul. Bojkowska 37

44 - 100 Gliwice

tel. 32 461-21-50; fax 32 461-21-30

www.gwsp.gliwice.pl

Skład: WiS Opcjon

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
Mariusz Zieliński UWARUNKOWANIA KONIUNKTURALNE A DECYZJE ZATRUDNIENIOWE PRZEDSIĘBIORSTW	9
Szymon Łazowski KOSZTY PRACY I WYNAGRODZENIA W POLSCE W LATACH 2005–2011 – WYBRANE PROBLEMY	17
Franciszek Grzesiok WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ W POLSCE – WYZWANIE DLA PROCESU INTEGRACJI Z UNIJNYM RYNKIEM PRACY	26
Małgorzata Król EFEKTYWNOŚĆ PRACY PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W RAMACH FORM ELASTYCZNYCH – W ŚWIETLE BADAŃ	35
Danuta Langer-Babicz, Mariusz Zieliński MOTIVES FOR USE OF FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT IN THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – POLISH CASE	53
Eugenia M. Gaura OCENA PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO MECHANIKÓW POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH I FRYZJEREK – WYNIKI BADAŃ	62
Barbara Woźniak-Sobczak BARWY TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	71
Halina Buk KIERUNKI ROZWOJU RACHUNKOWOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ W UNII EUROPEJSKIEJ	85

Alina Warzecha	
SPRZEDAŻ W NETWORK MARKETINGU	
I ROLA LIDERA W PROCESIE SPRZEDAŻY	93
Piotr Horosz	
ORGANIZACJA SIECI SKOMERCJALIZOWANYCH SZPITALI	
SZANSĄ DLA POLSKIEJ SŁUŻBY ZDROWIA	104
Agnieszka Grzesiok-Horosz	
NIEUCZCIWE PRAKTYKI RYNKOWE W PRAWIE POLSKIM	112
Recenzja książki A. Warzechy	
„Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej”	121

WSTĘP

Oddajemy do rąk czytelnika pierwszy numer kwartalnika Przegląd Nauk Stosowanych, wydawanego przez wydawnictwo Gliwickiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości. Zamierzeniem czasopisma jest propagowanie dorobku naukowego, wymiany myśli i doświadczeń w szerokim spektrum zagadnień obejmującym nauki ekonomiczne, humanistyczne i artystyczne. Profil naukowy czasopisma ma charakter interdyscyplinarny i skierowany jest zarówno do środowiska naukowców, studentów jak i do środowiska biznesu. Celem upowszechnienia wyników badań przedstawianych na łamach periodyku wydajemy go w formie elektronicznej. Łamy czasopisma są otwarte dla wszystkich Autorów gotowych do współpracy w tematyce zakreślonej na dany rok akademicki przez Radę Naukową czasopisma. Wszystkie publikowane opracowania naukowe poddane są recenzji przez dwóch niezależnych recenzentów (obowiązuje model „*double-blind review process*”).

Pierwszy zeszyt o charakterze monograficznym pod tytułem „Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa” przygotował zespół autorski wywodzący się głównie z nauk ekonomicznych i prawnych. Autorzy w swoich opracowaniach najczęściej odnosili się do rynku pracy i polityki personalnej przedsiębiorstw. W tym obszarze znalazły się: rozdział dotyczący reakcji przedsiębiorstw na zmiany koniunktury gospodarczej, dwa rozdziały odnoszące się do problematyki kosztów pracy i wynagrodzeń, dwa rozdziały dotyczące elastycznych form zatrudnienia oraz rozdział analizujący przygotowanie do podjęcia pracy absolwentów zasadniczych szkół zawodowych.

Kolejnymi obszarami zainteresowania zespołu autorskiego były: strategiczne uwarunkowania tworzenia wartości przedsiębiorstwa (odniesienie do koncepcji czerwonego i błękitnego oceanu), problematyka ujednoczenia zasad rachunkowości w ramach Unii Europejskiej (umożliwiającego porównanie informacji gospodarczych publikowanych przez przedsiębiorstwa w różnych krajach), a także zagadnienia network marketingu jako formy wzmacniającej przedsiębiorczość społeczeństwa, z uwzględnieniem roli lidera w procesie sprzedaży.

Dwa ostatnie rozdziały dotyczą unormowań prawnych i ich wykorzystania w praktyce gospodarczej. Pierwszy z nich proponuje spółkę komandytową jako optymalną formę prawną dla budowania sieci placówek szpitalnych w Polsce. Drugi odnosi się do nieuczciwych praktyk rynkowych i sposobów ich ograniczania w prawodawstwie polskim.

Zeszyt kończy recenzja książki „Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej”. Rada Naukowa czasopisma zachęca Autorów do nadsyłania recenzji książek, które nawiązują do tematyki czasopisma zakreślonej na dany rok akademicki.

Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja znajdzie zainteresowanie w środowisku naukowym i wśród praktyków gospodarczych. Ponadto jesteśmy przekonani, że pomoże studentom, zwłaszcza kierunków ekonomicznych, w poszerzeniu zrozumienia strategii przyjmowanych przez przedsiębiorstwa.

Mariusz Zieliński
Alina Warzecha

Mariusz Zieliński

UWARUNKOWANIA KONIUNKTURALNE A DECYZJE ZATRUDNIENIOWE PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Artykuł dotyczy głównych trendów w popycie na siłę roboczą w Polsce w latach 1997-2011. Rozważania rozpoczęto od wpływu wzrostu gospodarczego na poziom zatrudnienia i płac. Analiza statystyczna obejmuje: wskaźniki wzrostu gospodarczego, zatrudnienia, bezrobocia, płac oraz poziom przyjęć do pracy i zwolnień z pracy (dane dotyczą pełnozatrudnionych, bez sezonowych i zatrudnionych dorywczo, bez podmiotów gospodarczych o liczbie pracujących do 9 osób). Dane wskazują, że wzrost gospodarczy determinuje poziom przyjęć i zwolnień z pracy.

PROSPERITY CONDITIONS AND EMPLOYMENT DECISIONS OF ENTERPRISES

Summary: The article concerns the main trends on the demand for labour force in Poland in years 1997-2011. The considerations are begun with influence of economic growth on level of employment and wages. The statistical analysis covered the following indexes: economic growth, employment, unemployment, wages and changes in the level of hires and terminations (the data concerns full-time paid employees, excluding seasonal and temporary paid employees, excluding economic entities employing up to 9 persons). The data show that economic growth determines the level of hires and terminations.

Słowa kluczowe: koniunktura gospodarcza, rynek pracy, zatrudnienie, bezrobocie.

Keywords: economic conditions, labour market, employment, unemployment.

1. WSTĘP

Na decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw, rozumiane jako skala przyjęć do pracy i zwolnień z pracy, w decydującym stopniu wpływa koniunktura gospodarcza. Koniunktura determinuje sytuację na rynku pracy, przejawiającą się skalą bezrobocia i charakterem rynku pracy (rynek pracodawcy pojawia się w okresie słabej koniunktury, a rynek pracownicy- w szczycie koniunktury). Zgodnie z modelem literaturowym funkcjonowania rynku pracy, można postawić tezę, że wysoki wzrost gospodarczy pociąga za sobą wzrost popytu na pracę zgłaszany przez przedsiębiorstwa, a w dalszej

kolejności wzrost płynności rynku pracy, przejawiający się wzrostem skali przyjęć i zwolnień z pracy. Osłabienie koniunktury rodzi natomiast tendencje przeciwnie.

Tezę powyższą w odniesieniu do Polski, można zweryfikować na podstawie danych statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego, dotyczących rynku pracy. Dla potrzeb rozdziału wybrano dane statystyczne obejmujące lata 1997-2011.

2. KONIUNKTURA GOSPODARCZA A SYTUACJA NA RYNKU PRACY

Sytuacja na rynku pracy jest silnie skorelowana z koniunkturą gospodarczą (fazą cyklu koniunkturalnego). Z perspektywy popytowej strony rynku pracy, między koniunkturą gospodarczą a zachowaniami przedsiębiorstw występuje sprzężenie zwrotne. Z jednej strony, przedsiębiorstwa podejmują decyzje co do skali produkcji, zatrudnienia i inwestycji biorąc pod uwagę koniunkturę gospodarczą. Z drugiej strony, to właśnie aktywność przedsiębiorstw tworzy aktywność gospodarki, a tym samym determinuje odczyty wskaźników koniunktury. W okresie kryzysu gospodarczego pojawia się rynek pracodawcy, a o skali zatrudnienia decyduje strona popytowa (oferta pracodawców) [Zieliński, Jonek-Kowalska 2011: 45-46]. Natomiast w szczycie koniunktury, pojawia się rynek pracobiorcy, a brak wykwalifikowanych pracowników może być jedną z głównych barier dalszej ekspansji gospodarczej.

Koniunktura gospodarcza, traktowana jako stan aktywności na rynku rzeczowym, z pewnym opóźnieniem znajduje odzwierciedlenie na rynku pracy, kształtując poziom zatrudnienia i bezrobocia. Przedsiębiorstwa reagując na koniunkturę podejmują decyzje co do poziomu przyjęć do pracy i zwolnień z pracy, współtworząc rzeczywistą sytuację na rynku pracy [Sajkiewicz, Sajkiewicz 2002: 19]. W ujęciu mikroekonomicznym, popyt na pracę jest popytem pochodnym, co przejawia się tym, że przedsiębiorstwo określa poziom zatrudnienia w zależności od skali zamówień na swe produkty i usługi. Spoglądając natomiast na przedsiębiorstwa jako agregat makroekonomiczny, ich zapotrzebowanie na czynniki produkcji uzależnione jest od fazy cyklu koniunkturalnego. Jeśli przedsiębiorstwa pozyskują dodatkowe zamówienia, po pewnym czasie zwiększają poziom zaangażowania zasobów produkcyjnych, w tym pracy (co przejawia się nadwyżką przyjęć do pracy nad zwolnieniami). Utrata części klientów powoduje natomiast tendencje przeciwnie. Przyjęcia i zwolnienia pracowników prowadzą do alokacji zasobów pracy między przedsiębiorstwami (o ile pracownicy zwalniani znajdują nowego pracodawcę), decydują także o wielkości zasobów zatrudnionych, bezrobotnych oraz biernych zawodowo.

W dostosowaniach poziomu zatrudnienia w przedsiębiorstwach do zmian koniunktury istotny jest tzw. efekt opóźnienia. Przedsiębiorstwa nie dostosowują zatrudnienia do zmian koniunktury w sposób natychmiastowy lecz z pewnym poślizgiem. Dodatkowo, dynamika zmian poziomu zatrudnienia jest zwykle mniejsza od dynamiki zmian poziomu produkcji. Decyzję o zmianie poziomu zatrudnienia przedsiębiorstwo podejmuje dopiero po potwierdzeniu (pogłębieniu się) tendencji

zmian popytu. Efekt opóźnienia wynika z tego, że w okresach poprawy koniunktury, przedsiębiorstwa starają się najpierw wykorzystać w pełni zatrudnionych już pracowników, pozbywają się także zapasów, które nagromadziły się w okresie słabej koniunktury gospodarczej. W okresach spadku popytu natomiast, przedsiębiorstwa w celu ograniczenia skali zwolnień, skracają czas pracy części pracowników i przejściowo tworzą zapasy. Efekt opóźnienia jest wzmacniany przez czynniki społeczne (pracodawcy starają się nie pozbawiać pracowników środków do życia), psychologiczne i prawne (skalę i tempo zwolnień ograniczają okresy wypowiedzenia, a także konieczność wypłaty odpraw) [Oleksyn 1991: 8].

U podłoża opóźnienia dostosowania poziomu zatrudnienia do popytu na wyroby przedsiębiorstwa leży też kalkulacja ekonomiczna. Koszty utrzymania nie w pełni dociążonych pracą doświadczonych pracowników w okresie spadku popytu, mogą okazać się znacznie niższe od sumy kosztów przyjęć i przeszkolenia, które przedsiębiorstwo musiałoby ponieść dla odbudowania stanu zatrudnienia w okresie powrotu dobrej koniunktury [Kalinowski 2004: 407]. Ponieważ fluktuacja personelu pociąga za sobą znaczne koszty (koszty odejścia, koszty zastąpienia, koszty szkolenia oraz różnica w wydajności odchodzących i przychodzących) przedsiębiorstwo stara się stabilizować załogę [Wiśniewski 1999: 65; Makowski 2001: 165].

Przedsiębiorstwo decydując się na ograniczenie skali fluktuacji, wykorzystuje alternatywy przyjęć do pracy i zwolnień personelu [Lipka 2000: 123; Armstrong 1998: 183-184; Pawlak 2003: 125]. Alternatywami dla pozyskania nowego personelu są: wzrost ilości godzin nadliczbowych, poszerzenie zakresu zadań dla zatrudnionych, poprawa organizacji pracy, wykorzystanie okresu osłabienia koniunktury na rozwój personelu, dobrojenie stanowisk pracy, rozszerzenie wykorzystania elastycznych form zatrudnienia. Alternatywami zwolnień są natomiast: wstrzymanie naboru, niezatrudnianie nowych pracowników na miejsce zwalnianych, redukcja godzin nadliczbowych, skracanie czasu pracy i dzielenie pracy, nieprzedłużanie umów czasowych, zmniejszenie liczby zleceń zewnętrznych i przekazanie zadań własnym pracownikom, przyspieszenie remontów, urlopy bezpłatne, preferowanie odejść naturalnych (wcześniejsze emerytury) i dobrowolnych zwolnień.

Opóźnienie reakcji przedsiębiorstw na zmiany koniunktury pociąga za sobą różne skutki krótko- i długookresowe. W okresie kryzysu i depresji, poziom zatrudnienia spada wolniej, a skala bezrobocia rośnie wolniej, niż wynikałoby to z rzeczywistego popytu przedsiębiorstw na pracę. Przynosi to pozytywne efekty krótkookresowe. Negatywnym długookresowym skutkiem tego opóźnienia jest natomiast powstrzymywanie zmian strukturalnych w gospodarce [Kryńska 2001: 164]. Z kolei w okresie ożywienia gospodarczego i rozkwitu, w krótkim okresie sytuacja na rynku pracy poprawia się wolniej niż wynikałoby to ze zmian koniunktury. Przedsiębiorstwa reagują na wzrost popytu inwestycjami technologicznymi, co w krótkim okresie hamuje wzrost popytu na pracę, w długim okresie natomiast pozwala na utrzymanie ich pozycji konkurencyjnej.

Zmiany poziomu i struktury zatrudnienia w przedsiębiorstwach dokonują się nie tylko pod naciskiem zmian koniunktury gospodarczej, ale także nasilającej się konkurencji. Zmienność otoczenia gospodarczego wymusza na przedsiębiorstwach podejmowanie procesów dostosowawczych (restrukturyzacyjnych), często związanych z koniecznością ograniczenia kosztów działalności [Gilejko 2007: 83-84; Jonek-Kowalska, Turek 2013: 727-730]. Restrukturyzacja działalności przedsiębiorstwa jest różnie definiowana w literaturze, najczęściej jako złożony proces przekształceń [Nalepka 2000: 409; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005: 16] o charakterze: ekonomicznym, społecznym, technicznym i organizacyjnym, zmierzający do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa [Egeman 2000: 15]. Restrukturyzacja może stanowić zagrożenie dla równowagi rynku pracy, jeśli w tym samym czasie podejmuje ją duża liczba przedsiębiorstw [Lazonick 2005: 578]. Jednym z obszarów restrukturyzacji jest restrukturyzacja zatrudnienia, traktowana jako wszystkie przedsięwzięcia dostosowawcze zasobów ludzkich do bieżących potrzeb. Restrukturyzacja zatrudnienia nie musi być jednoznaczna z redukcją zatrudnienia, często jednak z nią się wiąże [Kalinowski 2004: 404].

3. KONIUNKTURA

A DECYZJE ZATRUDNIENIOWE PRZEDSIĘBIORSTW

Reakcję wskaźników płac realnych, zatrudnienia i bezrobocia rejestrowanego na zmiany wskaźników PKB w Polsce w latach 1997-2011 prezentują dane w tabeli 1. W pierwszym roku analizowanego okresu wystąpił szczyt koniunktury gospodarczej drugiej połowy lat 90., kolejny szczyt koniunktury pojawił się w 2007 roku. Najniższe w analizowanym okresie poziomy wzrostu gospodarczego wystąpiły w latach 2001-2002 oraz w roku 2009, wynosząc od 1,2% do 1,6%.

Tabela 1. Podstawowe wskaźniki makroekonomiczne charakteryzujące rynek pracy w Polsce w latach 1997-2011

Wskaźniki, rok	Wskaźnik PKB	Wskaźnik płac realnych	Wskaźnik zatrudnienia	Wskaźnik bezrobocia rejestrowanego
1997	106,8	105,9	102,9	77,4
1998	105,0	103,3	99,9	100,3
1999	104,5	104,7	98,6	128,3
2000	104,3	101,0	98,7	115,0
2001	101,2	102,5	96,8	115,3
2002	101,4	100,7	99,5	103,3
2003	103,9	103,4	98,7	98,7
2004	105,3	100,7	100,6	94,5
2005	103,6	101,8	101,3	92,4
2006	106,2	104,0	102,6	83,3
2007	106,8	105,5	104,2	75,6
2008	105,1	105,9	101,9	84,4
2009	101,6	102,0	97,6	128,4
2010	103,9	101,4	102,4	103,3
2011	104,1	101,4	100,9	101,4

Źródło: Obliczenia na podstawie danych z Roczników Statystycznych GUS 2001-2012.

Trzeba zaznaczyć, że na decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw w latach 1997-2011 wpływała nie tylko koniunktura gospodarcza. W latach 2001-2003 osłabieniu tempa wzrostu gospodarczego towarzyszyła kontynuacja restrukturyzacji przedsiębiorstw, związana ze spodziewanym nasileniem konkurencji zagranicznej na rynku wewnętrznym, wynikającym z wejścia Polski do struktur Unii Europejskiej. Przedsiębiorstwa należące do branż wystawionych na globalną konkurencję zmuszone były do unowocześnienia parku maszynowego, co wpływało na ograniczenie zapotrzebowania na personel i zmianę struktury tego zapotrzebowania.

Zgodnie z ujęciem teoretycznym, przyspieszenie wzrostu gospodarczego pociąga za sobą wzrost wskaźnika zatrudnienia, obniżenie wskaźnika bezrobocia i wzrost wskaźnika płac realnych. Pogorszenie koniunktury wywołuje natomiast tendencje przeciwne. Istotne z perspektywy ograniczenia poziomu nierównowagi rynku pracy jest dla krajów restrukturyzujących swe gospodarki, jak kształtuje się poziom bezzatrudnieniowego wzrostu gospodarczego (graniczny poziom wzrostu PKB pociągający za sobą wzrost poziomu zatrudnienia). Jak wynika z danych tabeli 1, zatrudnienie spadało w latach 1998-2003, nawet w warunkach relatywnie wysokiego wzrostu PKB. Spadek poziomu zatrudnienia nastąpił w roku 1999 przy wzroście gospodarczym na poziomie 5% oraz w 2000 roku, przy wzroście gospodarczym na poziomie 4,3%. Wskaźnik zatrudnienia przekroczył poziom 100 dopiero w 2004 roku, przy wzroście gospodarczym przekraczającym 5% w skali rocznej. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że w 2005 roku wskaźnik zatrudnienia wyniósł 101,3, przy wzroście gospodarczym na poziomie 3,6%. Zatem bezzatrudnieniowy wzrost gospodarczy w ostatnich latach wyraźnie się w Polsce obniżył. Gospodarka generowała nadwyżkę nowych miejsc pracy nad likwidowanymi już przy wzroście gospodarczym przekraczającym 3,5%. Nie sprawdził się także scenariusz gwałtownego wzrostu bezrobocia w Polsce na skutek nasilenia konkurencji ze strony lepiej rozwiniętych gospodarek.

Bazując na porównaniu wskaźników PKB i zatrudnienia, w analizowanym okresie niewidoczny jest efekt opóźnienia. Wskaźnik zatrudnienia był niższy od 100 w latach osłabienia tempa wzrostu gospodarczego i przekraczał 100 po odwróceniu koniunktury.

Wskaźniki bezrobocia zmieniały się znacznie gwałtowniej niż wskaźniki zatrudnienia, ze względu na kilkakrotnie niższą bazę odniesienia (taka sama zmiana ilościowa powoduje różne zmiany wskaźnika, ze względu na liczebność zasobu). Rozpiętość zmian wskaźników bezrobocia wyniosła od 128,3 w 1999 i 128,4 w 2009 roku do 75,6 w 2007 roku. Wskaźniki zatrudnienia i bezrobocia są ze sobą bardzo ściśle związane, w latach gdy rośnie zatrudnienie- spada bezrobocie i odwrotnie. Tylko raz (w 2003 roku) jednocześnie wielkość wskaźników bezrobocia i zatrudnienia była niższa od 100. Natomiast w dwóch ostatnich latach objętych analizą jednocześnie wskaźniki zatrudnienia i bezrobocia przekraczały poziom 100, co wskazuje na wzrost aktywności zawodowej ludności. Podobnie jak w przypadku wskaźników zatrudnienia, porównanie wskaźników bezrobocia i PKB nie wskazuje na występowanie w gospodarce efektu opóźnienia.

W przeciwieństwie do wskaźników zatrudnienia i bezrobocia, wskaźniki płac realnych reagowały na zmiany wskaźnika wzrostu PKB zwykle z rocznym opóźnieniem (wskaźnik płac rósł w roku po tym, gdy tempo wzrostu PKB przyspieszało i odwrotnie). Porównując wskaźniki zatrudnienia, bezrobocia i płac realnych okazuje się, że płace silniej reagują na zmiany poziomu bezrobocia (często wzrost płac realnych przyspieszał, gdy wskaźnik bezrobocia spadał i odwrotnie). Porównując natomiast wskaźniki płac i zatrudnienia, trzeba zauważyć, że w całym badanym okresie wskaźniki płac przekraczały 100, bez względu na to, czy zatrudnienie rosło, czy spadało.

Brak opóźnienia reakcji na zmiany koniunktury odnotowany na podstawie analizy danych makroekonomicznych, nie jest wystarczający dla odrzucenia tezy o jego występowaniu w rzeczywistości gospodarczej. Tabela 2 prezentuje dane dotyczące przyjęć do pracy i zwolnień personelu pełnozatrudnionego w przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 9 osób w latach 1997-2011.

Tabela 2. Przyjęcia i zwolnienia w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób w latach 1997–2011 (pracownicy pełnozatrudnieni bez zatrudnionych sezonowo i dorywczo)

Rok	Przyjęcia do pracy (w tys. osób)	Zwolnienia z pracy (w tys. osób)	Współczynnik przyjęć	Współczynnik zwolnień	Różnica między przyjęciami i zwolnieniami
1997	1713,0	1457,0	20,2	16,9	256,0
1998	2099,9	1971,4	24,6	22,8	128,5
1999	1948,0	2025,8	23,9	24,6	-77,8
2000	1623,5	1830,8	20,5	23,0	-207,3
2001	1520,7	1836,3	19,5	23,6	-315,6
2002	1273,9	1389,0	17,5	19,0	-115,1
2003	1488,8	1536,0	21,1	21,6	-47,2
2004	1567,9	1498,5	22,4	21,2	69,4
2005	1638,2	1484,4	23,1	20,7	153,8
2006	1916,8	1648,7	26,7	22,7	268,1
2007	2200,4	1897,7	29,6	25,1	302,7
2008	2100,5	2020,1	26,5	25,2	80,4
2009	1525,6	1660,5	18,8	20,4	-134,9
2010	1614,5	1557,8	20,3	19,5	56,7
2011	1818,7	1764,8	22,7	22,0	53,9

Źródło: Dane z Roczników Statystycznych GUS 1999-2012.

Na podstawie danych dotyczących przyjęć i zwolnień w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób w latach 1997-2011, zauważyć można występowanie efektu opóźnienia reakcji zatrudnieniowej przedsiębiorstw na zmianę koniunktury. O ile przyjęcia do pracy reagowały niemal natychmiast na zmiany koniunktury, o tyle opóźnienie reakcji w postaci zwolnień z pracy, wynosiło od roku do dwóch lat. Dla określenia dostosowań przedsiębiorstw do zmian koniunktury najistotniejsza jest ana-

liza różnicy między przyjęciami i zwolnieniami. Przekształcenie nadwyżki przyjęć w nadwyżkę zwolnień nastąpiło w 1999 roku, w dwa lata po szczycie cyklu koniunkturalnego. Stosunkowo duże opóźnienie reakcji zatrudnieniowej przedsiębiorstw w tym okresie mogło wynikać z utrzymywania się w 1998 roku wzrostu gospodarczego na poziomie przewyższającym trend długookresowy (wzrost PKB w 1998 roku wyniósł 5%). Nadwyżka zwolnień nad przyjęciami przekształciła się w nadwyżkę przyjęć nad zwolnieniami w 2004 roku (w rok po pojawieniu się ożywienia gospodarczego). Podobna sytuacja (przekształcenie nadwyżki przyjęć w nadwyżkę zwolnień w dwa lata po szczycie cyklu koniunkturalnego) wystąpiła w roku 2009. W odróżnieniu do poprzedniego dna koniunktury, nadwyżka zwolnień nad przyjęciami przekształciła się w nadwyżkę przyjęć nad zwolnieniami już w roku 2010.

Współczynniki przyjęć i zwolnień wskazują, że przedsiębiorstwa zwiększają płynność personelu w okresach dobrej koniunktury, dokonując wtedy wymiany personelu (wysokie współczynniki przyjęć i zwolnień w latach 1998-1999 oraz 2007-2008). Głębokie pogorszenie koniunktury ogranicza płynność personelu, przedsiębiorstwa chronią rynek wewnętrzny przed zwolnieniami przez ograniczenie skali przyjęć. Nadwyżka zwolnień nad przyjęciami w 2002 roku wystąpiła przy najniższym (w analizowanym okresie) współczynnika przyjęć i relatywnie niskim współczynnikiem zwolnień (niższy był tylko w 1997 roku).

4. PODSUMOWANIE

Analiza danych dotyczących zmian wskaźników makroekonomicznych (PKB, zatrudnienia i bezrobocia) w analizowanym okresie nie wskazuje na występowanie efektu opóźnienia w gospodarce polskiej. Opóźnienie to zauważalne było natomiast w reakcji wskaźników płac realnych na zmiany PKB i wynosiło zwykle rok. Zaobserwowano, że płace realne silniej reagowały na zmiany poziomu bezrobocia niż zmiany poziomu zatrudnienia.

Bazując na danych dotyczących przyjęć i zwolnień w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 9 osób w latach 1997-2011, zauważyć można, w przypadku zwolnień z pracy, efekt opóźnienia wynoszący od roku do dwóch lat. Współczynniki przyjęć i zwolnień wskazują, że przedsiębiorstwa zwiększają płynność personelu w okresach dobrej koniunktury, a pogorszenie koniunktury pociąga za sobą ograniczenie płynności personelu.

W gospodarce polskiej można zatem zaobserwować występowanie efektu opóźnienia w przypadku zmian płac i poziomu zwolnień, efekt ten jest jednak niewidoczny w większości wskaźników makroekonomicznych. Zaprezentowane dane statystyczne pozwalają potwierdzić tezę postawioną we wstępie, że wysoki wzrost gospodarczy pociąga za sobą wzrost popytu na pracę zgłaszany przez przedsiębiorstwa, a w dalszej kolejności wzrost płynności rynku pracy, przejawiający się wzrostem skali przyjęć i zwolnień z pracy.

Literatura:

1. Armstrong, M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998.
2. Egeman, M.: *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*. Warszawa, Poltext 2000.
3. Gilejko, L.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi a partycypacja pracownicza*. W: *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, A. Pochtowski (red.). Warszawa: IPiSS 2007.
4. Jonek-Kowalska, I., Turek, M.Cz.: *Cost rationalization of maintaining post-industrial regions*. „Polish Journal of Environmental Studies” 2013, vol. 22, no. 3.
5. Kalinowski, M., *Zwalnianie pracowników*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Golnau W. (red.). Warszawa: CeDeWu 2004.
6. Kryńska, E.: *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: IPiSS 2001.
7. Lachiewicz, S., Zakrzewska-Bielawska, A.: *Miejsce restrukturyzacji organizacyjnej i kadrowej w procesie przekształceń polskich przedsiębiorstw*. W: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2005.
8. Lazonick, W.: *Corporate Restructuring*, In: *The Oxford Handbook of Work and Organization*. S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, P.S. Tolbert (eds.). Oxford: Oxford University Press 2005.
9. Lipka, A.: *Strategie personalne firmy*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.
10. Makowski, K.: *Restrukturyzacja zatrudnienia*. W: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, K. Makowski (red.). Warszawa: Poltext 2001.
11. Nalepka, A.: *Ustalanie i ocena skutków restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. W: *Strategie wzrostu produktywności firmy*, A. Stabryła (red.). Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie 2000.
12. Oleksyn, T., *Polityka zatrudnienia i plac w przedsiębiorstwach przemysłowych (raport z badań)*. Studia i materiały, z. 9. Warszawa: IPiSS 1991.
13. Pawlak, Z., *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*. Warszawa, Poltext 2003.
14. Sajkiewicz, A., Sajkiewicz, Ł.: *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*. Warszawa: Poltext 2002.
15. Wiśniewski, Z.: *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*. Toruń: Wydawnictwo UMK w Toruniu 1999.
16. Zieliński, M., Jonek-Kowalska, I.: *Economic crisis in the view of change on regional labour markets in Poland*. In: *Regional and local development: Capitals and drivers*, K. Malik (ed.). Opole: Opole University of Technology 2011.

Dr hab. **Mariusz Zieliński**, prof. nzw. GWSP
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Gliwice, ul. Bojkowska 37
e-mail mariuszzielinski@autograf.pl

Szymon Łazowski

KOSZTY PRACY I WYNAGRODZENIA W POLSCE W LATACH 2005–2011 – WYBRANE PROBLEMY

Streszczenie: Artykuł dotyczy zamian kosztów pracy i wynagrodzeń w latach 2005-2011 w Polsce. Część teoretyczna artykułu przedstawia definicje kosztów pracy, ich struktury i składników. Część praktyczna artykułu jest oparta na analizie danych statystycznych. Analizy wskaźnikowej, obrazującej tempo zmian badanych wielkości dokonano w przekroju sekcji i działów gospodarki. Główną uwagę skupiono na wynagrodzeniach, po czym odniesiono je do kosztów pracy. Przedstawiono także analizę zmian wynagrodzeń w przekroju według sektorów własności.

LABOR COSTS AND WAGES IN POLAND IN 2005–2011 – SELECTED PROBLEMS

Summary: The article concerns the exchange of labor costs and wages in years 2005-2011 in Poland. The theoretical part of the article presents the definitions of labor costs, their structure and components. The practical part of the article is based on an analysis of statistical data. The indicating analysis, which illustrates the rate of change of the study areas has been achieved in cross section of the sectors and sections of the economy. The main attention is focused on salaries, then the reference to the labor costs is made. The analysis of change of the salaries in cross section according to sectors of property has been presented.

Słowa kluczowe: rynek pracy, zatrudnienie, koszty pracy, wynagrodzenia.

Keywords: labor market, employment, labor costs, wages.

1. WPROWADZENIE

Koszty dotyczą działalności każdego podmiotu gospodarczego. Informacje o nich są niezbędne do realizowania krótkoterminowych i długoterminowych procesów zarządzania. W wielu dziedzinach działalności jednym z podstawowych składników kosztowych są koszty pracy. Podstawowym elementem kosztów pracy są wynagrodzenia. Wpływają one z jednej strony na konkurencyjność przedsiębiorstw (im niższe wynagrodzenia i koszty zatrudnienia, tym wyższa konkurencyjność przedsiębiorstw) z drugiej strony, decydują o poziomie konsumpcji gospodarstw domowych, a co za tym idzie- popytu na wyroby przedsiębiorstw. Z perspektywy makroekonomicznej, dla utrzymania konkurencyjności całej gospodarki oraz ograniczenia poziomu inflacji, wynagrodzenia powinny rosnać w tempie niższym od tempa wzrostu gospodarczego.

2. KOSZTY PRACY W UJĘCIU TEORETYCZNYM

Koszty to jedna z podstawowych kategorii ekonomicznych, która występuje w każdej jednostce gospodarczej. Spotyka się wiele definicji kosztów. Według E. Burzym koszt jest to niezbędne (społecznie i gospodarczo uzasadnione) zużycie środków rzeczowych oraz usług obcych, wyrażonych w cenach nabycia, a także niezbędne wykorzystanie pracy żywej, wyrażone w płacach, związane z efektem użytecznym, powstałym w danym okresie na jakimkolwiek odcinku działalności przedsiębiorstwa [Burzym 1980: 177]. W ujęciu K. Sawickiego koszt definiowany jest jako: „celowe zużycie składników majątku trwałego i obrotowego, usług obcych, nakładów pracy oraz niektóre wydatki nie stanowiące zużycia, związane z prowadzeniem normalnej działalności przez jednostkę gospodarczą” [Sawicki 1996: 25].

Płace z perspektywy przedsiębiorstwa są jedynie częścią kosztów pracy. „Przez te ostatnie rozumie się ogół nakładów (...) ponoszonych przez jednostkę zatrudniającą na rzecz pracowników, ich rodzin oraz uczniów” [Kordaszewski 1972: 42]. Przedsiębiorstwo poza kosztami płacowymi ponosi zatem koszty obciążeń podatkowych, składek na ubezpieczenia społeczne oraz pozostałe koszty związane z zarządzaniem personelem.

Koszty pracy można analizować zarówno na poziomie przedsiębiorstwa jak i całej gospodarki. Koszty pracy definiowane są na szczeblu zakładu pracy jako ogół wydatków podmiotu zatrudniającego, związanych z wykorzystaniem czynnika pracy w procesach gospodarowania. Koszty pracy są przede wszystkim kategorią mikroekonomiczną, choć można też mówić o koszcie makroekonomicznym, czyli społecznym [Makowski 1997: 22].

Koszty pracy można podzielić ze względu na ich lokalizację w sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa (przedstawione zarówno w rachunku kosztów przedsiębiorstwa jak i w rachunku wyników), a także na rodzaj działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo dotyczących zasobów pracy. Mówi się wtedy o kosztach pracy związanej z pozyskiwaniem, utrzymaniem i wykorzystaniem personelu (tabela 1).

Koszty pracy (płace) wpływają na wydajność pracy (w swojej funkcji motywacyjnej), mogą one przyczynić się do poprawy stanu zdrowia pracowników, wzrostu wydajności ich pracy poprzez np. zwiększenie punktualności i obecności w pracy mogą to być konkretne zachęty pieniężne. Można dokonywać ich różnorodnych klasyfikacji. Biorąc pod uwagę adresatów poszczególnych kosztów pracy (beneficjentów), rozróżnia się koszty pracy związane z zatrudnieniem pracowników umysłowych i fizycznych, kobiet i mężczyzn itd. Pod względem podmiotów stanowiących rodzaj i poziom kosztów pracy, wymienia się koszty zewnętrzne (narzucone przedsiębiorstwom odgórnie na mocy uregulowań prawnych) oraz wewnętrzne (ustalone samodzielnie przez pracodawcę) [Borkowska 2001: 9-10].

Tabela 1. Zakres kosztów pracy zawiązanych z pozyskaniem, utrzymaniem i wykorzystaniem personelu

Rachunki, w ramach których są ujmowane koszty pracy	Koszty związane z personelem		
	Pozyskanie	Utrzymanie	Wykorzystanie
Rachunek kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • doskonalenie i kształcenie kadr (wliczone do kosztów działalności eksploatacyjnej) • rekrutacja, werbunek, nabór 	<ul style="list-style-type: none"> • bhp • świadczenia socjalno-bytowe i kulturalne pracowników (niefinansowane ze specjalnego, wyodrębnionego funduszu) • podatek od płac • narzut na ZUS • narzut na fundusz socjalny • dojazd do pracy • delegacje służbowe • pozostałe liczone w rachunku kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> • płace podstawowe • płace uzupełniające
Rachunek wyników		<ul style="list-style-type: none"> • uzupełniające odpisy od zysku na fundusz socjalny 	<ul style="list-style-type: none"> • premie z zysku • nagrody z zysku

Źródło: S. Surdykowska, *Rachunek kosztów pracy, jako element systematycznego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie*, Studia i Materiały, Zeszyt 9, IPiSS, Warszawa 1987, s. 31.

Na wielkość i strukturę pozapłacowych kosztów pracy mają wpływ przepisy prawne, postanowienia zbiorowych układów pracy, polityka personalna przedsiębiorstwa czy jego sytuacja ekonomiczna [Wiktor 1991: 21; Zieliński 2004: 141-142]. Na poziom kosztów pracy można spojrzeć także z perspektywy, czy przedsiębiorstwo ma na nie wpływ, czy są one od przedsiębiorstwa niezależne. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z kosztami o charakterze wewnętrznym, w drugim przypadku z czynnikami o charakterze zewnętrznym. Czynniki wewnętrzne, wpływające na poziom kosztów pracy to: wielkość przedsiębiorstwa i uwarunkowania technologiczne (np. poziom zaawansowania technologicznego produkcji determinujący poziom kwalifikacji personelu, tempo zmian technologicznych w branży) oraz czynniki o charakterze zatrudnieniowym (poziom zatrudnienia, struktura kwalifikacyjna i społeczna personelu, stosowana polityka wynagrodzeń, konsultacje i współpraca z ewentualnymi związkami zawodowymi). Wśród czynników zewnętrznych wyróżnia się czynniki ekonomiczno-finansowe (stopa bezrobocia charakteryzująca rynek pracy, z którego przedsiębiorstwo pozyskuje personel, poziom płac minimalnych obowiązujący w stosunku do pracowników) i prawne (standardy miejsca pracy określone przez Kodeks Pracy, poziom obowiązkowych składek na ubezpieczenia społeczne, i inne parapodatki płacone na rzecz sektora publicznego) [Zieliński 2012: 47; Furmańska-Maruszak 2008: 47-48].

Według Głównego Urzędu Statystycznego, do pozapłacowych kosztów można zaliczyć m.in. składki na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacane przez pracodawcę oraz na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr [GUS

2005: 12, 39]. Koszty pozapłacowe są kształtowane przez czynniki wynikające ze społecznej funkcji przedsiębiorstwa oraz z polityki ekonomicznej państwa. W skład czynników kształtujących pozapłacowe koszty pracy wchodzi:

- ubezpieczenia społeczne (obligatoryjne i dobrowolne składki ubezpieczeniowe),
- ochrona pracy (koszty bezpieczeństwa i higieny pracy),
- edukacja (koszty szkoleń i podnoszenia kwalifikacji),
- działalność bytowa (koszty mieszkań i zakwaterowania pracowników),
- działalność socjalna (koszty wypoczynku pracowników i ich rodzin, działalność kulturowa) [Wiktor 1991: 55-64].

Główny Urząd Statystyczny definiuje koszty pracy jako sumę wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych i ze składkami na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe płaconymi przez ubezpieczonego pracownika) oraz pozapłacowych wydatków (m.in. składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacanych przez pracodawcę, wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr) [GUS 2005, s. 11].

W skład kosztów zatrudnienia wchodzi:

- wynagrodzenie pracowników,
- składki na ubezpieczenia społeczne,
- składki na Fundusz Pracy,
- składki na Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych,
- wydatki na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr,
- wydatki na delegacje służbowe,
- wydatki związane z bezpieczeństwem i higieną pracy,
- odpisy na zakładowy fundusz socjalny.

Wynagrodzenia obciążające koszty przedsiębiorstwa można podzielić na:

- wynagrodzenia osobowe, które obejmują: wynagrodzenia zasadnicze, dodatki za staż pracy, premie wypłacane okresowo za osiągnięcia w wykonywaniu podstawowych zadań, nagrody bez wypłat z zysku, wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenia za czas choroby, wynagrodzenia za czas przestoju, wynagrodzenia za czas urlopów wypoczynkowych, nagrody jubileuszowe, gratyfikacje, odprawy wypłacane przy przejściu na emeryturę lub rentę, pozostałe składniki wynagrodzeń osobowych,
- wynagrodzenia bezosobowe, obejmujące: wynagrodzenia wypłacane na podstawie umowy o dzieło, wynagrodzenia przysługujące wykonawcom na podstawie umowy-zlecenie,
- dodatkowe wynagrodzenia roczne dla pracowników jednostek sfery budżetowej,
- honoraria ogółem.

3. ZMIANY POZIOMU I STRUKTURY KOSZTÓW PRACY W POLSCE W LATACH 2005-2011

Dla zobrazowania zmian poziomu kosztów pracy wybrano dane dotyczące wielkości nominalnych za lata 2005, 2010 i 2011. Tabela 2 przedstawi kształtowanie się nominalnych kosztów pracy w wybranych działach i sekcjach gospodarki oraz wskaźniki wzrostu tych wielkości (obliczane jako iloraz odpowiednich wielkości mnożony przez 100), co umożliwi porównanie tempa wzrostu.

Tabela 2. Koszty pracy w wybranych sekcjach i działach

Działy i sekcje	Koszt pracy na jednego zatrudnionego (przeciętne miesięczne w zł)				
	2005	2010	2011	Wskaźnik 2011/2005	Wskaźnik 2011/2010
Przemysł (ogółem): w tym	3225,41	4304,87	4598,34	142,5	106,8
Górnictwo	5733,27	7502,98	8585,75	149,8	114,4
Budownictwo	2881,19	4085,99	4293,69	149,0	105,1
Administracja publiczna i obrona narodowa	3746,41	5067,58	5275,55	140,8	104,1
Edukacja	3250,10	4354,36	4616,59	142,0	106,0
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	2531,22	4011,41	4114,53	162,6	102,6

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2006, 2011, 2012.

W całym badanym okresie działem charakteryzującym się najwyższym poziomem kosztów pracy była administracja publiczna i obrona narodowa. Jeśli weźmiemy pod uwagę poszczególne sekcje, najwyższy poziom kosztów pracy cechował górnictwo. Trudno przedstawić jednoznaczne wnioski na podstawie wskaźnika wzrostu kosztów pracy za okres 2011/2005. Z jednej strony, stosunkowo szybko wzrastały koszty w górnictwie, co wskazywałoby na wzrost rozpiętości kosztów pracy w przekroju według sekcji. Z drugiej strony, najszybciej relatywnie rosły koszty pracy w dziale ochrona zdrowia i pomoc społeczna, który cechował się w 2005 roku kosztami najniższymi, co wskazywałoby na spadek rozpiętości kosztów w przekroju według działów. Wskaźnik wzrostu kosztów pracy w okresie 2011/2010 był najwyższy w górnictwie i wyniósł 114,4, a najniższy w ochronie zdrowia i pomocy społecznej - 102,6, co oznacza, że w 2011 roku koszty pracy w górnictwie rosły najszybciej, przyczyniając się do wzrostu ich rozpiętości między sekcjami gospodarki. Najwolniej natomiast w 2011 roku rosły koszty pracy w dziale ochrony zdrowia i pomocy społecznej, pozostając na najniższym poziomie.

Tabela 3 przedstawia jak kształtowało się przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według sektora działalności w latach 2005, 2010, 2011.

Tabela 3. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według wybranych sekcji i działów

Działy i sekcje	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według sekcji i działów w zł.				
	2005	2010	2011	Wskaźnik 2011/2005	Wskaźnik 2011/2010
Przemysł (ogółem):	2361,61	3257,75	3479,94	147,3	106,8
w tym Górnictwo	4342,57	5817,81	6636,39	152,8	114,0
Budownictwo	1938,36	2723,17	2884,10	148,7	105,9
Administracja publiczna i obrona narodowa	3060,65	4149,92	4320,14	141,1	104,1
Edukacja	2469,32	3381,09	3576,67	144,8	105,7
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	1950,40	3137,43	3226,07	165,4	102,8

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2006, 2011, 2012.

Ponieważ wynagrodzenia są głównym składnikiem kosztów pracy, ich hierarchia jest podobna. W całym badanym okresie najwyższe przeciętne wynagrodzenia były wypłacane w sekcji górnictwa, jeśli chodzi o działy, to najwyższe wynagrodzenia dotyczyły administracji publicznej i obrony narodowej. Na podstawie porównań wskaźnika wynagrodzeń 2011/2005 można stwierdzić, że największy przyrost wynagrodzeń zanotowali pracownicy ochrony zdrowia i pomocy społecznej. Niewiele niższy wzrost przypadł górnictwu i budownictwu. Rozpatrując wskaźnik 2011/2010 można zauważyć, że miesięczne wynagrodzenia brutto najbardziej wzrosły w sektorze górnictwa (o 14,1%), zaś najslabiej w dziale ochrony zdrowia i pomocy społecznej (o 2,8%).

Na podstawie tabel 2 i 3 obliczono udział wynagrodzenia w kosztach pracy, co przedstawia tabela 4. Wynika z niej, iż udział wynagrodzeń w kosztach pracy jest stosunkowo stabilny w badanych latach. Najwyższy udział wynagrodzeń w kosztach pracy dotyczy działu administracji publicznej i obrony narodowej (81,89%). Najniższy udział wynagrodzeń występuje w sekcji budownictwa (67,17%), co prawdopodobnie jest spowodowane wysokimi kosztami ponoszonym przez przedsiębiorstwa na ubezpieczenia, przygotowanie stanowiska pracy i samego pracownika do pełnienia obowiązków.

Tabela 4. Udział wynagrodzeń w kosztach pracy w procentach dla lat 2005-2011

Sekcje i działy	Udział wynagrodzeń w kosztach pracy w %				
	2005	2010	2011	Wskaźnik 2011/2005	Wskaźnik 2011/2010
Przemysł (ogółem):	73,22	75,68	75,68	103,4	100,0
w tym Górnictwo	75,74	77,54	77,30	102,1	99,7
Budownictwo	67,28	66,65	67,17	99,8	100,7
Administracja publiczna i obrona narodowa	81,70	81,89	81,89	100,2	100,0
Edukacja	75,98	77,65	77,47	101,9	99,8
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	77,05	78,21	78,41	101,7	100,2

Źródło: obliczenia na podstawie tabel 2 i 3.

Dane tabeli 4 wskazują, że w okresie 2005-2011 udział wynagrodzeń w kosztach pracy najbardziej wzrósł w dziale przemysłu (o 3,4%), nastąpił także znaczący wzrost udziału wynagrodzeń w kosztach pracy w sekcji górnictwo (o 2,1%). Jedynym działem, w którym udział wynagrodzeń w kosztach pracy w tym okresie spadł, był dział budownictwo (spadek o 0,2%). Wskaźnik 2011/2010 dla górnictwa oraz edukacji jest niższy od 100, co wskazuje, że w 2011 roku w tych działach koszty pozapłacowe rosły szybciej od wynagrodzeń. Tylko w dziale budownictwo oraz ochrony zdrowia i pomocy społecznej w 2011 roku wzrosły udziały wynagrodzeń w kosztach pracy (odpowiednio o 0,7% i 0,2%).

Tabela 5 przedstawia zestawienie kształtowania się miesięcznych wynagrodzeń brutto w przekroju według sektora własności.

Dane tabeli 5 wskazują, że sektorem charakteryzującym się wyższym poziomem przeciętnego wynagrodzenia brutto jest sektor publiczny, a w szczególności jednostki należące do własności państwowej. Pracownicy jednostek samorządowych zarabiają niewiele więcej niż średnia dla całego sektora prywatnego. Należy podkreślić, że wynagrodzenia w sektorze prywatnym, należącym do własności zagranicznej, są niewiele niższe od przodującym w zestawieniu sektorze własności państwowej. Na podstawie wskaźnika 2011/2005 można stwierdzić, że zwiększa się rozpiętość wynagrodzeń między sektorem prywatnym i publicznym. Najwyższy wzrost przeciętnych wynagrodzeń był udziałem sektora jednostek samorządu terytorialnego i wyniósł on 52,2%, w sektorze własności państwowej wzrost wynagrodzeń osiągnął 46,1%. W tym samym czasie, przyrost przeciętnego wynagrodzenia brutto w sektorze prywatnym należącym do przedsiębiorstw rodzimych wyniósł 44,3%, a w sektorze własności zagranicznej tylko 40,7%. W ostatnim roku analizy, nieco szybciej rosły wynagrodzenia brutto w sektorze prywatnym (o 6,0%), niż w sektorze publicznym (o 5,8%).

Tabela 5. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według sektora własności

Sektory własności	Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto według sektorów w zł				
	2005	2010	2011	Wskaźnik 2011/2005	Wskaźnik 2011/2010
Ogółem	2360,62	3224,13	3403,51	144,1	105,5
Sektor publiczny	2691,92	3757,86	3978,80	147,8	105,8
w tym własność:					
• państwa	3108,89	4346,21	4544,31	146,1	104,5
• jednostek samorządu terytorialnego	2261,97	3265,22	3444,40	152,2	105,4
Sektor prywatny	2157,07	2952,38	3129,86	145,0	106,0
w tym własność:					
• prywatna krajowa	1810,37	2493,09	2613,91	144,3	104,8
• zagraniczna	3191,12	4272,37	4490,88	140,7	105,1

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2006, 2011, 2012.

4. ZAKOŃCZENIE

Koszty pracy i poziom wynagrodzeń brutto w latach 2005-2011 były najwyższe w dziale administracji publicznej i obrony narodowej, zaś najniższe koszty występowały w ochronie zdrowia i pomocy społecznej. W przekroju według sekcji w zestawieniu dominowało górnictwo. Z jednej strony, relatywnie najszybciej rosły koszty pracy i wynagrodzenia w dziale ochrona zdrowia i pomoc społeczna, wskazywałoby to na spadek rozpiętości kosztów w przekroju według działów. Z drugiej strony, stosunkowo szybko wzrastały koszty pracy i wynagrodzenia w górnictwie, co wskazywałoby na wzrost rozpiętości kosztów pracy w przekroju według sekcji.

Udział wynagrodzeń w kosztach pracy jest stosunkowo stabilny w badanych latach, przy czym jest on zróżnicowany w ujęciu według działów i sekcji. Najwyższy udział wynagrodzeń w kosztach pracy wystąpił w 2011 roku w dziale administracji publicznej i obrony narodowej (81,9%). Najniższy udział wynagrodzeń w kosztach pracy w przekroju według wybranych sekcji występuje natomiast w sekcji budownictwa (67,2%).

W ujęciu według sektorów własności, wyższym poziomem przeciętnego wynagrodzenia brutto cechuje się sektor publiczny, a w szczególności jednostki należące do własności państwowej. Dla całego badanego okresu (lata 2005-2011) rozpiętość ta wzrastała.

Literatura:

1. Burzym, E.: *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne 1980.
2. Furmańska-Maruszak, A.: *Koszty pracy a zatrudnienie. Współczesne koncepcje a rzeczywistość*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora” 2008.
3. GUS: *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2004 r.* Warszawa 2005.
4. Kordaszewski, J.: *Formy plac*. Warszawa: KiW 1972.
5. Makowski, K.: *Koszt pracy, jako instrument polityki personalnej*. W: *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, K. Makowski (red.). Warszawa: Monografie i opracowania, Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, SGH 1997.
6. Sawicki, K.: *Rachunek kosztów. Tom 1*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce 1996.
7. Surdykowska, S.: *Rachunek kosztów praca, jako element systematycznego rachunku kosztów w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Studia i Materiały, Zeszyt 9, IPiSS 1987.
8. Uchwała nr 33 Rady Ministrów z dnia 25 marca 1983 r. w sprawie klasyfikacji wynagrodzeń w jednostkach gospodarki uspołecznionej, MP 1983 r., nr 15, poz. 85 (z późn. zm).
9. Wiktor, J.W.: *Koszty pracy w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Studia i Materiały, IPiSS 1991.

10. Zieliński, M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
11. Zieliński, M.: *Związki między strategiami personalnymi a rynkiem pracy*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Z. Wiśniewski, A. Poczowski (red.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.

Źródła internetowe:

1. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_pracy_2010.pdf, 27.01.2013 r.
2. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/RS_rocznik_statystyczny_rp_2012.pdf, 25.01.2013 r.
3. http://www.wne.sggw.pl/czasopisma/pdf/EIOGZ_2011_nr91_s229.pdf, 27.01.2013 r.
4. http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/pw_koszt_pracy_w_gosp_narod_2008r.pdf, 29.01.2013 r.
5. http://www.mpips.gov.pl/userfiles/File/mps/analizy_i_raporty/opodatkowanie_pracy.pdf, 28.01.2013 r.

Mgr Szymon Łazowski

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

Wydział Nauk Ekonomicznych

Gliwice, ul. Bojkowska 37

e-mail szymonlaz@o2.pl

Franciszek Grzesiok

WYNAGRODZENIA ZA PRACĘ W POLSCE – WYZWANIE DLA PROCESU INTEGRACJI Z UNIJNYM RYNKIEM PRACY

Streszczenie: Proces dostosowania gospodarki Polski i innych krajów Europy Wschodniej do Unii Europejskiej po okresie transformacji systemowej będzie długi i obejmować musi wiele obszarów. Jednym z warunków niezbędnych dla procesu konwergencji z krajami Unii będzie sytuacja na rynku pracy, a szczególnie poziom i struktura wynagrodzeń za pracę. Przez pryzmat rynku pracy ocenić można dystans dzielący Polskę od pozostałych krajów Unii Europejskiej. Artykuł prezentuje zagadnienie nierówności dochodowych, poziomu płacy minimalnej oraz dysproporcji płac według płci.

WAGES IN POLAND: CHALLENGES FOR THE INTEGRATION PROCESS WITH THE EU LABOUR MARKET

Summary: The process of adapting the Polish economy and other Eastern European countries into the European Union after a period of transformation will be lengthy and cover many areas. One of the conditions necessary for the process of convergence with the countries of the union would be the situation on the labour market, particularly the level and structure of wages. Through the prism of the labour market one can show the distance between Poland and other European Union countries. The article presents the issue of income inequality, minimum wage and the wage gender gap.

Słowa kluczowe: wynagrodzenia, Unia Europejska, współczynnik Giniego, płaca minimalna.

Keywords: wages, European Union, Gini ratio, minimum wage.

1. WSTĘP

Przedmiotem prowadzonych rozważań jest zagadnienie wynagrodzenia za pracę w Polsce na tle innych krajów członkowskich Unii Europejskiej. Opracowanie rozpoczyna przedstawienie sytuacji w zakresie poziomu płac oraz poziomu PKB. Następnie autor wskazuje wielkość oraz uwarunkowania płacy minimalnej w wybranych krajach członkowskich. Końcowe rozważania koncentrują się wokół zagadnień zróżnicowania płacy ze względu na płeć. We wnioskach końcowych autor dokonuje oceny stanu dostosowania

polskiej gospodarki, na tle pozostałych państw Unii Europejskiej, postulując dokonanie zmian w kierunku lepszej integracji polskiego rynku pracy z rynkiem unijnym.

2. POZIOM PŁAC I DOCHODU PKB NA JEDNEGO MIESZKAŃCA

O uzasadnionej presji na wzrost płac w Polsce świadczą dane dotyczące średnich wynagrodzeń brutto i poziomu PKB na jednego mieszkańca, czyli społecznej wydajności pracy. Poziom społecznej wydajności pracy w Irlandii jest prawie sześć razy, a w Niemczech cztery razy wyższy niż w Polsce. Mniejsze są różnice dotyczące wydajności pracy za rok 2005, mierzone wielkością PKB wytworzonego przez pracownika w ciągu godziny. Przy założeniu, że wielkość ta dla Polski wynosi 100, w Irlandii ukształtowała się na poziomie 254,3, w Holandii i w Niemczech wyniosła odpowiednio 243,7 i 239,2, natomiast w Szwecji i w Wielkiej Brytanii wskaźnik ten wynosił 216 i 215,6 [Magda, Szydłowski 2008: 83-89]. Wśród nowych krajów członkowskich zarobki w Polsce są niższe niż w Słowenii i w Czechach, ale wyższe niż na Węgrzech, w Słowacji, na Litwie, w Łotwie i w Estonii, a więc w krajach (poza Litwą i Łotwą) o wyższym poziomie rozwoju gospodarczego, mierzonego wielkością PKB na mieszkańca. W 2010 roku, w przeliczeniu na EURO [Żyżyński 2009: 581-587], średnie wynagrodzenie to około 850 EURO (duży wpływ na tę relację ma poziom kursu walutowego), a uwzględniając parytet siły nabywczej (PPP) złotego, to około 1500 – 1700 EURO. Zmniejsza się więc dystans do poziomu płac w krajach najzamożniejszych. Z danych urzędów pracy w Wielkiej Brytanii wynika, że prawie 80% emigrantów dostaje za godzinę pracy mniej niż 6 funtów – czyli połowę tego, co zarabiają brytyjscy pracownicy [Baj 2007: 39].

3. WSPÓLCZYNNIK GINIEGO A ROZWARSTWIENIE PŁAC

Popularną syntetyczną miarą, która prezentuje rozkład dochodów, jest współczynnik Giniego. Włoski statystyk C. Gini miarę dyspersji (rozproszenia, zróżnicowania) jednostek badanej zbiorowości przedstawił jako przeciętną bezwzględną różnicę między dwiema wartościami danej cechy mierzalnej. Miarą rozproszenia może też być odchylenie standardowe, które łatwiej się oblicza. Im bardziej wartości cechy jednostek są skupione wokół średniej, tym mniejsza jest dyspersja i odwrotnie – im bardziej rozproszone są wartości cechy wokół średniej, tym dyspersja jest większa. Współczynnik, którego wartość jest zbliżona do 100, wskazuje na skoncentrowane dochodów wokół małej liczby osób. Współczynnik niski świadczy o bardziej równomiernym rozkładzie dochodów. Reasumując, wartość 0 oznaczałaby całkowitą równość, pełny egalitaryzm, a 100 – kumulację całego bogactwa w rękach jednej osoby [Kuszeński 2008: 159-162]. Rozpiętości dochodów mierzone współczynnikiem Giniego na przestrzeni dziesięciu lat w poszczególnych krajach są zróżnicowane.

wane w zakresie poziomu i tendencji. Na Litwie, w Estonii, Słowacji i Węgrzech różnicowanie dochodów wzrosło, natomiast zmniejszyło się w Polsce i Czechach. Omawiany współczynnik w Polsce, Estonii i na Litwie kształtował się w przedziale 36-34,5, natomiast zdecydowanie niższy był w Czechach, Słowacji oraz na Węgrzech i wynosił odpowiednio: 25,4, 25,8 i 26,9. W okresie dziesięciu lat w Belgii, Francji Grecji, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii i we Włoszech współczynnik jest ustabilizowany i mieści się w przedziale 32-36. W Unii Europejskiej najniższy poziom tego współczynnika odnotowano w Danii 24,7 i Szwecji 25,0.

Jak większość miar statystycznych, współczynnik Giniego ma szereg słabości. Jest to miara podatna na interpretacyjne manipulacje, jak znaczne opóźnienie w czasie, brak rozróżnienia informacji czy dotyczy wynagrodzenia za pracę czy dochodów. Ponadto nic nie mówi o rozkładzie majątku (wynagrodzenia czy dochody są strumieniami, majątek zasobem) oraz o źródłach danych statystycznych [Kołodko 2008: 145-147].

Uwzględniając wymienione słabości tego współczynnika można jednak przyjąć, że jego wzrost jest równoznaczny z pogarszającą się sytuacją pracowników najniższej wynagradzanych i coraz lepszą zarabiających najwięcej. Zjawisko to potwierdza wskaźnik, który jest ilorazem dziewiątego i pierwszego decyla rozkładu płac.

Wskaźnik decylowy (D_9/D_1) za lata 1994 – 2003, w Polsce jest zbliżony do Wielkiej Brytanii i Portugalii. Gdyby różnicowanie dotyczyło górnej części rozkładu (D_9/D_5), to wynik dla Polski byłby zbliżony do średniej dla krajów Unii Europejskiej. Wyraźnie niższe rozwarstwienie wynagrodzeń cechuje gospodarki: Włoch, Niemiec, Holandii, Czech oraz krajów skandynawskich. W Polsce, pracownicy pierwszego decyla zarabiali przeciętnie 51% wynagrodzenia medianowego. Sytuacja płacowa tej grupy pogarsza się w okresie spowolnienia gospodarczego oraz wtedy, gdy szybciej rosną płace lepiej zarabiających. Wśród krajów Unii Europejskiej najmniejsze różnicowanie dochodów występuje w Słowenii, na Węgrzech i w Czechach. Największe – w Estonii oraz na Łotwie i w Słowacji. W pierwszej grupie państw, średnie dochody 20% najbardziej zamożnych są 3,2 i 3,4 razy większe od 20% dochodów najbiedniejszych. Relacja ta jest mniejsza niż dla wszystkich krajów, które weszły do Unii w 2004 roku. W Polsce, na Cyprze i Malcie poziom tego wskaźnika oscyluje wokół średniej i wynosi 4,5. W pozostałych krajach różnicowanie jest większe. W starej „piętnastce” różnicowanie wynagrodzeń jest zbliżone. Potwierdza się jednak zjawisko mniejszego różnicowania dochodów w krajach bogatych, a większego w biedniejszych [Chrościcki 2007].

Przeprowadzone przez Komisję Europejską porównanie zarobków w trzynastu europejskich stolicach płac nauczycieli z płacami w innych branżach potwierdza zjawisko rozpiętości płac według kilku kryteriów. Z przedstawionych przez Komisję Europejską informacji wynika, że w Warszawie, Dublinie i Pradze rozpiętość między najwyższym i najniższym wynagrodzeniem kształtuje się w następujący sposób jak: 5,4:1, 2,9:1, oraz 2,1:1 [Pezda 2008].

W Polsce prezesi największych firm otrzymują wynagrodzenie prawie 10 razy większe niż pracownicy średniego szczebla. Uwzględniając parytet siły nabywczej (PPP) poziom zarobków w tej grupie zawodowej jest wyższy niż w Niemczech, Francji i Wielkiej Brytanii. W Norwegii oraz Finlandii kadra zarządzająca zarabia około trzy razy więcej niż szeregowi pracownicy. Płace są więc mocno spłaszczone [Grzeszczak 2001].

Wśród trzynastu analizowanych zawodów, w zależności od wysokości zarobków, nauczyciele szkół podstawowych w Warszawie plasują się na 11 pozycji. Mniej od nich zarabiają tylko pracownicy *call center*, robotnice w fabrykach i pracownicy budowlani nie wykwalifikowani. Taką samą pozycję jak warszawscy nauczyciele zajmują u siebie nauczyciele z Bratysławy (Słowacja) i Tallina (Estonia), a o jeden szczebel wyżej są ci z Rygi (Łotwa), Bukaresztu (Rumunia) i Wilna (Litwa). We wszystkich krajach, które weszły do Unii w 2004 roku degradacja płacowa nauczycieli jest faktem. Wyższe od nauczyciela wynagrodzenie otrzymuje m.in. mechanik samochodowy, sekretarka, kierowca autobusu oraz asystentka w dziale sprzedaży, robotnik wykwalifikowany urzędnik bankowy i pomocnik szefa kuchni. W takiej sytuacji płacowej nasilanie się zjawiska braku wykwalifikowanych nauczycieli jest zrozumiałe. Jedną z przyczyn nie podejmowania przez absolwentów uczelni wyższych pracy w szkole w niektórych krajach Unii Europejskiej jest niskie wynagrodzenie w porównaniu z innymi grupami zawodowymi. Absolwenci matematyki, informatyki, czy anglistyki łatwo znajdują lepiej płatną pracę poza szkołą. W Szwecji i Finlandii więcej od nauczycieli zarabiają tylko dyrektorzy dużych firm, inżynierowie i pracownicy marketingu. W Irlandii zarobki nauczycieli plasują się na piątym miejscu, ponieważ zarobki robotników wykwalifikowanych są wyższe [Pezda 2008].

W literaturze ekonomicznej znaleźć można poglądy, które wskazują na pozytywny lub negatywny wpływ zróżnicowania płac na wzrost gospodarczy. Korzystny wpływ występuje w sytuacji niedostatecznego wynagrodzenia (lub nadmiernego opodatkowania) jednostek najbardziej pracowitych i efektywnych w procesie tworzenia PKB. Z kolei negatywny wpływ wynika z niższej efektywności pracownika otrzymującego niższą płacę. Ograniczone możliwości awansu zawodowego również obniżają motywację.

Dla Polski na postawie modelu ekonometrycznego oszacowano, za pomocą współczynnika Lorenza, optymalny poziom zróżnicowania [Sztadynger 2007: 69]. Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie następujących wniosków: w latach 1994-1998 współczynnik ten był najbliższy wartości optymalnej, natomiast w kolejnych pięciu latach 1999 – 2004 zróżnicowanie płac było zbyt wysokie i rosło, co spowodowało narastające spowolnienie wzrostu.

Pojawiają się jednak wątpliwości. Przykładowo, czy optymalne zróżnicowanie płac jest stałe w czasie i przestrzeni? Jaki ma wpływ na zróżnicowanie płac kontekst kulturowy i historyczny? Dla wzrostu dyspersji płac miały znaczenie również zmia-

ny w zakresie aktywności zawodowej i liczba przepracowanych godzin. Innym powodem była decentralizacja ustalania wynagrodzeń oraz prywatyzacja. W pewnym stopniu na omawiane zjawisko wpływały również zmiany w strukturze zatrudnienia. Dokonana statystyczna dekompozycja pokazała, że prawie 90% wzrostu średniej płacy w analizowanych latach wynikało ze wzrostu wynagrodzeń wewnątrz grup, a nie ze zmian ich względnej liczebności [Magda, Szydłowski 2008: 86].

4. PŁACA MINIMALNA W WYBRANYCH KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

W Unii Europejskiej płaca minimalna obowiązuje w osiemnastu krajach, natomiast nie stosuje się tej kategorii m.in. w Danii, Finlandii, Szwecji, w Niemczech, na Cyprze i we Włoszech. W większości krajów minimalne wynagrodzenie ustalone jest jednostronnie przez rząd lub w wyniku rekomendacji komisji trójstronnych. W Belgii i Grecji funkcjonuje system hybrydowy, w którym minimalne wynagrodzenie jest ustalane przez partnerów socjalnych, ale obowiązuje we wszystkich sektorach (w Grecji tylko w prywatnym).

W niektórych krajach, porozumienia zbiorowe na szczeblu krajowym lub sektorowym, stanowią skuteczny mechanizm ustalania minimalnego wynagrodzenia dla pracowników zrzeszonych w związkach. W niektórych przypadkach porozumienia te są administracyjnie rozszerzane na wszystkie sektory. W Niemczech nie ma ustawowo regulowanej wysokości płacy minimalnej. Wysokość takiego wynagrodzenia negocjowana jest odrębnie dla każdego sektora w porozumieniach branżowych. W wybranych krajach, regulacjami dotyczącymi minimalnego wynagrodzenia nie są objęci pracownicy służb publicznych.

W części krajów europejskich występuje znaczne zróżnicowanie rozwiązań, w zakresie minimalnego wynagrodzenia, w odniesieniu do młodych pracowników i uczniów. W Holandii i Belgii, odpowiednio dla pracowników liczących 21 – 23 lata, w innych krajach zredukowane minima dotyczą pracowników młodszych, w tym też tych poniżej 18 lat. Tej grupie pracowników określa się minimalne wynagrodzenie, w relacji do poziomu wynagrodzenia dorosłych [Staniek 2008: 115-117].

Zgodnie z Europejską Kartą Społeczną z 1961 roku, wynagrodzenie sprawiedliwe utożsamiane (z pewnymi zastrzeżeniami) z wynagrodzeniem minimalnym, powinno zapewniać pracownikom oraz ich rodzinom odpowiedni poziom życia. W prawie międzynarodowym i europejskim nie przesądza się natomiast, jaka powinna być formuła prawna ustalania płacy minimalnej. Pod tym względem wyróżnia się trzy typy rozwiązań krajowych. W pierwszym, płacę minimalną ustala się w drodze ustawy lub aktu normatywnego, opartego na ustawie. Rozwiązanie drugiego typu polega na ustalaniu tej płacy na szczeblu centralnym, w drodze negocjacji. Trzeciego zaś – na określaniu jej w sposób zdecentralizowany w układach zbiorowych pracy.

Różnice między krajami występują również ze względu na bazę stawki (godzinową, dzienną, tygodniową, miesięczną). Jedynie w Belgii, we Francji i w Luksemburgu występuje automatyczna indeksacja cenowa minimalnego wynagrodzenia. We Francji, Grecji, Portugalii i w Hiszpanii, podczas dorocznego przeglądu wynagrodzenia minimalnego, brana jest także pod uwagę, pośrednio i bezpośrednio, dynamika wynagrodzeń. W Luksemburgu, Portugalii, i Hiszpanii, w przeglądach (rocznych lub co dwa lata), brany jest także pod uwagę wpływ wynagrodzenia na zatrudnienie i bezrobocie. Różnice w kształtowaniu minimalnego wynagrodzenia wynikają również z odrębnego traktowania godzin nadliczbowych, pracy sezonowej oraz dodatków do płacy zasadniczej.

W roku 2006 najwyższe wynagrodzenie minimalne wynosiło 1503 EUR (Luksemburg), a najniższe 129,2 EUR (Łotwa). W przedziale 1200 – 1300 EUR ustalono płacę minimalną w Irlandii, Holandii, Wielkiej Brytanii, Belgii i Francji. W Grecji i Hiszpanii wynagrodzenie minimalne było prawie o połowę niższe, niż w wyżej wymienionych krajach i wynosiło odpowiednio 667,7 EUR i 631 EUR. Płaca minimalna na Malcie (580 EUR) i w Słowenii (511 EUR) przekroczyła ustawową płacę minimalną w Portugalii (450 EUR). W Polsce wynagrodzenie minimalne było niższe niż na Węgrzech (247 EUR) i w Czechach (261,3 EUR), ale za to wyższe niż w Estonii (191,7 EUR), Słowacji (183,2 EUR), Litwie (159,3 EUR) i na Łotwie (129,2 EUR). Uwzględnienie w tym zestawieniu Rumunii i Bułgarii powoduje, że różnice w wysokości płacy minimalnej, występujące między krajami Unii Europejskiej, są nawet siedemnastokrotne. W Rumunii i Bułgarii – to odpowiednio 92 i 114 EUR. Najniższe wynagrodzenie otrzymuje zazwyczaj niewielki odsetek pracowników. Na Łotwie, Litwie i we Francji, płacę najniższą otrzymywało ponad 10 proc, w Luksemburgu ponad 1/5 zatrudnionych, natomiast w Polsce co 20 zatrudniony.

Zupełnie inny obraz poziomu płacy minimalnej otrzymuje się wtedy, gdy porównuje się te płace w standardach siły nabywczej. Różnice między omawianymi krajami zdecydowanie się zmniejszają. I tak, w 2003 roku, poziom płacy minimalnej, wyrażonej w EUR, zawiera się w przedziale od 116 do 1469 EUR, czyli jak 1 do 14,6, zaś wyrażoną według parytetu siły nabywczej jak 1 do 4,56.

Tylko w Belgii, Francji i Wielkiej Brytanii, nie ma różnicy w poziomie płacy minimalnej, w ujęciu nominalnym i realnym. W Irlandii, Holandii i w Luksemburgu siła nabywcza płacy minimalnej jest mniejsza, niż jej wielkość nominalna (odpowiednio 86,6, 95,0 i 88,0%). W pozostałych krajach poziom płacy minimalnej, wyrażonej przy użyciu PPS jest wyższy, niż ten wyrażony w EUR, np. na Łotwie, na Litwie w Słowacji i w Polsce, ponad dwukrotnie. Według PPP płace minimalne na Malcie i Grecji są prawie takie same i wyższe, niż w Hiszpanii i w Portugalii. We Francji, na Litwie i w Słowenii płace minimalne są prawie na poziomie połowy średniego wynagrodzenia w tych krajach, odpowiednio 49,6%, 49,8% i 49,9%. Na Malcie płaca minimalna to aż 55% średniej w przemyśle i usługach. W przeważającej części krajów Unii Europejskiej, płace minimalne stanowią około 40% średniej, między innymi:

w Grecji 44,6%, na Węgrzech 43,4%, w Holandii 42,6%, w Luksemburgu 41,5% i na Łotwie 40,6%. W Polsce i w Portugalii, omawiane relacje, kształtują się na poziomie odpowiednio 37,4% i 37,1%, natomiast w Hiszpanii i na Słowacji – jest ona o trzy punkty procentowe niższa, odpowiednio 34,2% i 34,8%. W Wielkiej Brytanii wynagrodzenie minimalne to tylko 33,7% średniej płacy. W analizowanym roku, statystycznie wynagrodzenie minimalne nie spełniło kryterium tzw. płacy godziwej.

5. ZRÓŻNICOWANIE PŁAC WEDŁUG PŁCI

Pracujący doświadczają tego, co nazywa się „podzielonym (dualnym) rynkiem pracy”. Części zatrudnionych powodzi się dobrze, są chronieni i uprzywilejowani w różny sposób. Ci, którzy do tej grupy nie należą mogą mieć poczucie dyskryminacji. Zjawisko to może dotyczyć ludzi młodych o krótkim stażu pracy, emigrantów, mniejszości etnicznych, pracowników nie należących do związków zawodowych lub innych grup.

W rzeczywistości gospodarczej znane jest zjawisko dyskryminacji płacowej kobiet. Przekonywująco problem ten prezentuje model OOXACA [Łatuszyński, Woźny 2004: 245-267]. Autorzy dokonali dekompozycji w płacach na część wynikającą z różnic w zmiennych określających produktywność np. wykształcenie, doświadczenie oraz część pozostałą tzw. residuum, które w taki sposób nie można wytłumaczyć. Obliczonej różnicy nie traktuje się już jako dyskryminacji, ale jako rozpiętość w wynagrodzeniach.

Przyczyn niższej płacy kobiet niż mężczyzn jest kilka. Młode kobiety, z powodu opieki nad dziećmi, starają się pracować krócej. Nie zostają po godzinach, nie biorą dodatkowych zajęć do domu, często nie pracują na cały etat i mają wobec tego mniejsze doświadczenie zawodowe. Innym powodem jest stereotyp- kobiety podejmujące pracę w męskich zawodach, zarabiają mniej, niż mężczyźni na tych samych stanowiskach i z takim samym wykształceniem. Unia Europejska m.in. z tego powodu w marcu 2009 r. rozpoczęła kampanię pod hasłem „równa płaca za równą pracę”.

Różnice w pensji widać na każdym etapie kariery zawodowej, od pracownika szeregowego do prezesa. Im więcej pieniędzy wchodzi w grę, tym bardziej spektakularne są różnice. W Polsce przeciętny zarobek dyrektorów generalnych, to 10 tys. zł, kobiety na tych samych stanowiskach zarabiają zaledwie 4,5 tys. zł. Nierówność dotyczy też awansów. Wyniki ankiety wskazują również na to, iż dla 40 % ankietowanych kobiet aspiracje zawodowe kończą się na stanowisku kierownika działu. Dodatkowo 21% jest zadowolona ze stanowiska szeregowego. U mężczyzn zależność jest odwrotna. Zdecydowana większość chciałaby zajmować wyższe i najwyższe stanowiska (zarządzające). Niewykluczone, iż dzieje się tak dlatego, że ubiegając się o pracę kobiety godzą się na niższe zarobki, by wygrać rywalizację z mężczyznami. Kobiety wcześniej przechodzą na emeryturę, stąd pracodawcy niechętnie inwestują w takiego pracownika. Są jednak branże, w których kobiety są lepiej wynagradzane niż mężczyźni. Okazuje się, iż kobiety osiągają zdecydowanie lepsze wyniki niż mężczyźni jako przedstawiciele handlowi, czyli w zawodzie, w którym wynagrodzenie zależy od efektów.

Dyskryminacja płacowa kobiet jest zjawiskiem powszechnym. W Europie, w 2008 r. kobiety zarabiały średnio 17% mniej niż mężczyźni. Nawet bardzo precyzyjne narzędzia statystyczne przypisują część różnic między wynagrodzeniem mężczyzn i kobiet tzw. czystej dyskryminacji oraz nieobserwowalnym charakterystykom. Luka płacowa kobiet i mężczyzn występuje we wszystkich krajach i jest istotnie między nimi zróżnicowana [Magda, Szydłowski 2008: 96-97]. Przeciętna luka płacowa dla 25 krajów Unii Europejskiej wynosiła 15%, z tym, że na Malcie wyniosła 4%, w Polsce 10%, a na Cyprze i w Estonii 25%. Porównania międzynarodowe potwierdzają prawidłowości, które również występują w Polsce. Różnica wynagrodzeń między mężczyznami i kobietami zwiększa się wraz z wiekiem oraz poziomem aktywności kobiet. W tym samym wieku, najczęściej mężczyźni legitymują się większym doświadczeniem zawodowym, dłuższym stażem pracy.

W krajach, gdzie wskaźniki zatrudnienia dla kobiet są niższe, kobiety pracujące są przeciętnie lepiej wykształcone od ogółu zatrudnionych mężczyzn, natomiast wzrost aktywności zawodowej kobiet wywołuje tzw. segregację zawodową, czyli pracę w sektorach i zawodach gorzej wynagradzanych. Wskazać przy tym trzeba, iż badania OECD nie potwierdzają dyskryminacji płacowej kobiet posiadających dzieci.

Źródłem dyskryminacji płacowej nie są różnice kulturowe. W przypadku Holandii, niski wskaźnik męskości (MAS) odpowiada niskiej dyskryminacji płacowej. W Belgii i Holandii wskaźniki dyskryminacji płacowej są prawie takie same odpowiednio 12,6% i 12,3%, a wskaźnik (MAS) jest w Belgii prawie cztery razy większy. Podobnie wygląda sytuacja w Niemczech i w Wielkiej Brytanii. Identyczny wskaźnik (MAS) odpowiada dyskryminacji płacowej w Niemczech na poziomie 20,3%, a w Wielkiej Brytanii wynosi tylko 13,7% [Szambelańczyk, Andrałoić 2005: 300-318].

6. PODSUMOWANIE

Porównanie średnich płac i społecznej wydajności pracy pokazuje, że Polska na tle innych krajów, które weszły do Unii w 2004 roku, z punktu widzenia inwestorów zagranicznych, jest coraz mniej konkurencyjna. W dłuższym okresie może się to przełożyć na spadek napływu inwestycji zagranicznych, szczególnie do nowoczesnych sektorów gospodarki. Zaawansowanie technologiczne polskiej gospodarki wciąż nie jest za wysokie, zatem wydajność pracy też jest niska. W latach 2007-2010 wydajność pracy rosła dużo wolniej niż wynagrodzenia. Jednostkowe koszty pracy, jakie ponosi pracodawca, zwiększyły się. W praktyce nie jest realizowany postulat, by przeciętna płaca netto kształtowała się co najmniej na poziomie PKB na jednego mieszkańca. W poprzednim latach poziom ten oscylował w granicach 80% .

Wysokość płacy minimalnej można uznać za optymalną, jeżeli jest na takim poziomie, iż stwarza szansę zatrudnienia dla osób gorzej wykształconych, nie generuje inflacji, jest atrakcyjna w relacji do zasiłku dla bezrobotnych (zachęca do zatrudnienia).

nia i poszukiwania pracy) oraz mobilizuje do zmiany sytuacji, wzrostu kwalifikacji osoby, która otrzymuje tę płacę.

Niezależnie od zmian w sytuacji gospodarczej i dynamicznego tempa wzrostu PKB może nasilać się postępujące zjawisko rozwarstwienia dochodów, a więc pogorszenia jakości życia większości społeczeństwa. Za mankament można uznać fakt, iż płace są mocno spłaszczone. Wskazać ponadto trzeba, iż podniesienie opłacalności pracy w Polsce może spowodować, w przedziale kilku lat, zahamowanie procesu emigracji zarobkowej.

Literatura:

1. Baj, L.: *Kiedy Polska dogoni Europę*. „Gazeta Wyborcza” 28.05.2007.
2. Chrościcki, T.: *Jakie płace w Europie*. „Rzeczpospolita” 10.12.2007.
3. Grzeszczak, A.: *Z czego Polak żyje*. „Polityka” 2010, nr 15.
4. Kołodko G.: *Wędrujący świat*. Warszawa: Pruszyński i S-ka 2008.
5. Kuszewski, T.: *Nierówności ekonomiczne we współczesnym świecie. Pomiar i oceny zjawiska*. W: *Wzrost gospodarczy a bezrobocie i nierówności w podziale dochodu*, W. Pachó, M. Garbicz (red.). Warszawa: SGH 2008.
6. Łatuszyński, K., Woźny Ł.P.: *Zróżnicowanie wynagrodzeń kobiet i mężczyzn na polskim rynku pracy w 2004 roku*. W: *Wzrost gospodarczy a bezrobocie i nierówności w podziale dochodu*. W. Pachó, M. Garbicz (red.). Warszawa: Wydawnictwo SGH 2008.
7. Magda, I., Szydłowski, A.: *Płace w makro i mikro perspektywie*. W: *Zatrudnienie w Polsce 2007, Bezpieczeństwo na elastycznym rynku pracy*, M. Bukowski (red.). Warszawa: Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej 2008.
8. Pezda A.: *Dola polskiego nauczyciela*. „Gazeta Wyborcza” 30.10.2008.
9. Staniek Z.: *System instytucjonalny rynku pracy a zatrudnienie i bezrobocie*. W: *Wzrost gospodarczy a bezrobocie i nierówności w podziale dochodu*, W. Pachó, M. Garbicz (red.). Warszawa: Wydawnictwo SGH 2008.
10. Szambelańczyk J., Andrałojć M.: *Zróżnicowanie kultur narodowych a system wynagrodzeń w wybranych krajach Unii Europejskiej*. W: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Pocztowski (red.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2005.
11. Żyżyński J.: *Wejście do strefy euro od iluzji do konkretów*. „Economista” 2009, nr 5.

Dr Franciszek Grzesiok

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

Zabrze ul. Roosevelta 26

e-mail drfran@tlen.pl

Małgorzata Król

EFEKTYWNOŚĆ PRACY PRACOWNIKÓW ZATRUDNIONYCH W RAMACH FORM ELASTYCZNYCH – W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ

Streszczenie: W rozdziale przedstawiono problematykę efektywności pracy pracowników świadczących usługę pracy w ramach elastycznych form zatrudnienia. Został on podzielony na dwie części. W pierwszej scharakteryzowano teoretyczne aspekty efektywności pracowni-
czej. W drugiej zaprezentowano wyniki badań własnych zrealizowanych wśród 36 organizacji funkcjonujących na terenie województwa śląskiego. Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz przeprowadzonych badań zweryfikowano trzy hipotezy, mianowicie: (1) ze względu na dłuższy okres pracy na danym stanowisku pracy pracownicy stali wykazują się wyższą efektywnością niż pracownicy czasowi; (2) pracowników czasowych cechuje zróżnicowana efektywność, która jest związana z charakterem i czasem trwania umowy oraz siłą powiązania pracownika z organizacją; (3) istnieją takie czynniki związane z wykonywaniem pracy przez pracownika, które wspierają jego efektywność.

WORK EFFECTIVENESS OF THE ATYPICAL WORKERS – BASED ON RESEARCH ISSUE

Summary: The problems of the effectiveness of atypical workers were introduced in the chapter. It was divided into two parts. The theoretical aspects of workers' effectiveness were introduced in the first part. The results of the author's own research realized among 36 organizations functioning on the territory of Silesian voivodeship were presented in the second. On the basis of the analysis of the literature and the author's own research three hypotheses were verified, namely: (1) because of the longer period of work permanent workers produce higher effectiveness than temporary workers; (2) temporary workers are marked by diverse efficiency, which is connected with the character and the time duration of contracts and the strength of the connection between workers and organization; (3) there are factors connected with the work which support workers effectiveness.

Słowa kluczowe: efektywność pracy, elastyczność zatrudnienia, elastyczne (nietypowe) formy zatrudnienia.

Keywords: work effectiveness, atypical (flexible) forms of employment, employment flexibility.

1. WSTĘP

Jednym z istotnych atrybutów pracobiorców, obok wiedzy, umiejętności, doświadczenia zawodowego, motywacji do pracy, lojalności i zaangażowania, jest ich efektywność pracy. Organizacji zależy na wysokiej efektywności pracy osób świadczących usługi pracy na jej rzecz. O tym, że efektywność jest dla pracodawcy ważna świadczy m.in. uwzględnianie jej jako jednego z kryteriów oceniania pracowników [Ludwicyński 2006: 285-286]. Kryterium to odnosi się do wyników pracy pracownika i może być wyrażone w ujęciu rzeczowym (wydajnościowym) lub/i wartościowym (ekonomicznym). Z punktu widzenia tego kryterium ważna jest ilość, jakość i terminowość wykonania pracy przez pracownika.

Celem rozdziału jest ocena efektywności pracy pracowników zatrudnionych w ramach elastycznych form zatrudnienia (w rozdziale nazywanych pracownikami czasowymi¹) dokonana na bazie informacji uzyskanych z organizacji zatrudniających tego rodzaju pracowników.

Prezentowane zagadnienia koncentrują się wokół następujących problemów badawczych:

- czy istnieje różnica w poziomie efektywności pracy pracowników stałych i pracowników czasowych?
- czy efektywność pracy jest zróżnicowana ze względu na formę, w ramach której zatrudnieni są pracownicy?
- czy można zdiagnozować czynniki wspierające efektywność pracy?

W odpowiedzi na tak postawione pytania sformułowano poniższe hipotezy badawcze:

- ze względu na dłuższy okres pracy na danym stanowisku pracy pracownicy stali wykazują się wyższą efektywnością niż pracownicy czasowi;
- pracowników świadczących pracę w ramach poszczególnych form zatrudnienia cechuje zróżnicowana efektywność, która jest związana z charakterem i czasem trwania umowy oraz siłą powiązania pracownika z organizacją;
- istnieją takie czynniki związane z wykonywaniem pracy przez pracownika, które wspierają jego efektywność.

Powyższe hipotezy zweryfikowano na podstawie krytycznej analizy i oceny literatury przedmiotu oraz własnych badań ankietowych. Badania przeprowadzono na grupie 36 organizacji funkcjonujących na obszarze województwa śląskiego. Narzędzie badawcze stanowił samodzielnie przygotowany kwestionariusz ankiety składający się z 12 pytań oraz 6 elementów metryczki.

¹ W artykule określenie „pracownik czasowy” stosowane jest wobec osób świadczących pracę w ramach elastycznych form zatrudnienia dla podkreślenia nietrwałości ich związku z organizacją, tj. krótkookresowości zatrudnienia. Określenie to nie jest utożsamiane wyłącznie z pracą tymczasową w rozumieniu Ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Pracownik czasowy to osoba wykonująca również pracę m. in. na podstawie umów terminowych, cywilno-prawnych, o pracę nakładczą czy w ramach samozatrudnienia.

2. INTERPRETACJA PODSTAWOWYCH POJĘĆ

Efektywność jest pojęciem niejednoznacznym i trudnym do zdefiniowania. Może się ono odnosić zarówno do całej organizacji (skala mezo), jak i jej części (filii, działu), a także do pojedynczych pracowników (skala mikro) [Padzik 2002: 18].

W literaturze można spotkać dwa podejścia do definiowania efektywności organizacji, mianowicie podejście systemowe i celowościowe [Bielski 2001: 104-109]. W pierwszym przypadku efektywność oznacza zdolność organizacji w zakresie pozyskiwania z otoczenia zewnętrznego zasobów oraz stopień ich wykorzystania. Chodzi tu o pokonywanie niepewności, jaka wiąże się z funkcjonowaniem organizacji w zmiennym, turbulentnym otoczeniu oraz o takie kształtowanie tego otoczenia, aby sprzyjało organizacji. Natomiast w drugim przypadku odnosi się do stopnia realizacji zamierzonych celów i stopnia wykorzystania posiadanych przez organizację zasobów. W tym ujęciu efektywność utożsamiana jest ze sprawnością, na którą składają się: skuteczność oraz korzystność lub ekonomiczność. Skuteczność oznacza osiągnięcie bądź zbliżenie się do założonego celu. W ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę ani nakładów poniesionych na realizację celu, ani też innych pozytywnych, acz nieprzewidzianych wcześniej skutków. Natomiast korzystność i ekonomiczność wyrażają relacje między osiągniętymi rezultatami a poniesionymi nakładami. Korzystność stanowi różnicową formułę efektywności, czyli jest to różnica między uzyskanymi efektami a kosztami działania. Ekonomiczność jest formułą ilorazową, wyrażoną w postaci ilorazu efektów do kosztów [Bielski 2001: 105; Lipka, Król, Waszczak, Winnicka-Wejs 2010: 142-143; Smolbik-Jęczmień 2007: 275-276; Kaczmarek, Sikorski 1999: 82-83].

Niezmiernie ważny jest pomiar efektywności mający na celu pozyskanie informacji o tym, czy osoby zajmujące określone stanowiska pracy osiągnęły, czy też nie, zamierzone wyniki. Wśród mierników efektywności wyróżnić można mierniki o różnym charakterze, mianowicie [Armstrong 2004: 397]:

- a. finansowe – koszty, dochód, wartość akcji, wartość dodana, stopa zwrotu,
- b. wynikowe, inaczej produkcyjne – wydajność pracy, liczba wytworzonych lub przetworzonych jednostek towarów, liczba pozyskanych nowych klientów,
- c. wpływu – osiągnięcie standardu, zmiany zachowań, ukończenie prac, innowacje,
- d. reakcji – osądy (oceny) innych osób,
- e. czasu – szybkość reakcji lub zmiany działań, porównanie terminów wykonania z harmonogramem, czas dostawy, czas wprowadzenia produktu na rynek.

Do oceny efektywności pracy stosuje się skale ocen. Mogą mieć one postać opisu behawioralnego (czyli przykłady dobrych, średnich i niedostatecznych efektów) lub postać skróconą (czyli punkty). Przykładowo zastosować można skalę podkreślającą pozytywny charakter uzyskanych efektów (tabela 1).

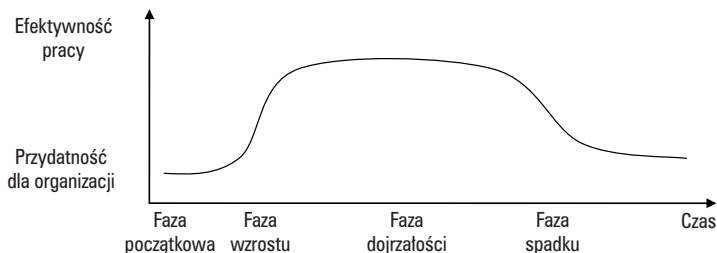
Tabela 1. Skala do oceny efektywności pracy

Stopień efektywności	Charakterystyka uzyskanych efektów
Bardzo efektywny	Pracownik profesjonalnie wykonuje swoją pracę i uzyskuje wyniki ilościowe i jakościowe wyższe niż zakładają standardy.
Efektywny	Pracownik spełnia stawiane mu oczekiwania w zakresie wykonywania obowiązków zawodowych, uzyskuje wyniki zgodne z założonymi standardami.
W fazie rozwoju	W niektórych obszarach pracownik osiąga wyższe efekty niż założone; w większości uzyskuje wyniki zgodne z wyznaczonymi standardami, jednak w niektórych obszarach wyniki te są niższe niż być powinny. Aby pracownik całkowicie spełniał oczekiwania, potrzebny jest dalszy jego rozwój.
Wymaga poprawy	Pracownik prawie uzyskuje lub uzyskuje wyniki zgodne ze standardami, jednak są i takie obszary, w których niezbędna jest ich poprawa.

Źródło: Opracowanie na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydanie II, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 405.

Gradacja poziomu efektywności sprawia, że można mówić o swoistym cyklu efektywności pracowniczej w organizacji (rys. 1). Cykl ten przedstawia, jak zmienia się w czasie, wraz z wydłużaniem się stażu pracy w danej organizacji, poziom efektywności pracy pracowników. Trudno jest określić długość poszczególnych faz, gdyż jest ona różna dla poszczególnych pracowników i uzależniona m.in. od poziomu kwalifikacji i wcześniej nabytego doświadczenia zawodowego. W ramach tego cyklu wyróżnić można cztery następujące fazy: początkową, wzrostu, dojrzałości i spadku. W fazie początkowej efektywność pracy jest stosunkowo niska, gdyż dotyczy pracowników nowych oraz z niewielkim doświadczeniem zawodowym. Poziom efektywności podnosi się w fazie wzrostu na skutek nabywanych doświadczeń praktycznych, odbytych szkoleń oraz oddziaływania motywacyjnego. Faza ta dotyczy pracowników posiadających kilkudziesięciomiesięczny staż pracy. Faza dojrzałości jest charakterystyczna dla pracowników z kilkunastoletnim stażem pracy, będących u szczytu swoich możliwości rozwojowych. Osiągają oni najwyższy poziom efektywności. Ostatnia faza – spadku – dotyczy pracowników, których staż pracy w organizacji jest bardzo długi, a ich potencjał efektywności stopniowo maleje.

Rys. 1. Cykl efektywności pracowniczej w organizacji



Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Kraków 1996, s. 148 [za:] P. Bzowy, *Narzędzia i techniki analizy strategicznej w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, (Red.) L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 101.

Jak już wspomniano, efektywność pracy pracowników może kształtować się na różnym poziomie (podlega ona gradacji). Poziom efektywności zdeterminowany jest wieloma czynnikami, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym, wśród których wyróżnić można m.in. następujące [Oleksyn 2008: 363-367]:

- profil działalności organizacji i związaną z nim atrakcyjnością wytwarzanych produktów – poszczególne rodzaje działalności wiążą się możliwością osiągnięcia różnego poziomu efektywności pracy,
- postęp techniczny i innowacyjność – wpływające na wydajność pracy, utożsamianą często z efektywnością oraz
- kapitał ludzki – ów postęp wprowadzający,
- skala działalności – wzrost skali działalności prowadzi do zmniejszenia kosztów jednostkowych, a w konsekwencji do wzrostu efektywności działania organizacji,
- presja konkurencji – stymulując m.in. innowacyjność, benchmarking oraz wzrost wysiłków i starań przyczynia się do wyższej efektywności pracy,
- zakres i charakter współpracy – czasowa współpraca organizacji (często konkurujących ze sobą) prowadzi, dzięki benchmarkingowi oraz wymianie doświadczeń, do poprawy efektywności,
- kompetencje zarządcze – wysokie kompetencje menadżerów korzystnie wpływają na zarządzanie na poziomie strategicznym, a w efekcie na efektywność,
- metody organizatorskie i techniki zarządzania – właściwy dobór metod organizatorskich oraz technik zarządzania zwiększa efektywność,
- kompetencje kierowników średniego i niższego szczebla – wpływ na efektywność mają też kompetencje kierowników średniego i niższego szczebla. Ponadto ważne jest, aby posiadali oni dostatecznie szerokie uprawnienia do działania,
- controlling i audyt – przełożeni powinni mieć świadomość, że są oceniani według określonych kryteriów, zasad i mierników, co pozwala rozwijać ich kompetencje i ukierunkować ich na pracę i konkretne działania,
- kompetencje pracowników – kompetencje poszczególnych pracowników, również tych niższego szczebla, wywierają wpływ na efektywność pracy, zarówno własnej, jak i całej organizacji,
- siła motywacji endogenicznej i jakość systemów motywacyjnych – właściwie zbudowany system motywacyjny, a także motywacja wewnętrzna pracowników w wysokim stopniu wpływają na efektywność pracy,
- jakość i skuteczność gospodarowania zasobami wiedzy – korzystny wpływ na efektywność pracy ma także pozyskiwanie wiedzy, dzielenie się nią, jej tworzenie oraz wykorzystywanie, czyli właśnie proces gospodarowania wiedzą,
- bariery o charakterze społecznym, zdrowotnym i psychologicznym – bariery m.in. w postaci: konfliktów interpersonalnych, braku porozumienia między kierownictwem organizacji a związkami zawodowymi, absencji chorobowej czy wypalenia zawodowego, prowadzą do spadku efektywności pracy.

Na efektywność wywiera również wpływ kultura organizacyjna [Głuszek 2004: 118]. Kulturę, która przyczynia się do poprawy efektywności, wysokiej produktywności oraz realizacji celów określa się mianem proefektywnościowej [Zbiegień-Maciąg 2005: 62]. Natomiast jej przeciwieństwem jest kultura antyefektywnościowa, która nie sprzyja, a nawet przeciwdziała efektywności.

Poprawa efektywności pracy wywołuje pozytywne skutki zarówno z punktu widzenia całej organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Organizacja z tego tytułu ma możliwość m.in. zwiększenia konkurencyjności na rynku, osiągnięcia większego zysku, poprawy jakości wytwarzanych dóbr lub/i świadczonych usług, obniżenia kosztów, lepszego wykorzystania środków trwałych, zwiększenia produktywności, lepszego wykorzystania efektywnego czasu pracy oraz obniżenia fluktuacji i absencji pracowników. Ci z kolei uzyskują korzyści m.in. w postaci wyższych płac (na skutek ich powiązania z wynikami), udziału w zarządzaniu, wzbogacenia treści pracy, realizacji swoich aspiracji i oczekiwań, wzrostu poczucia satysfakcji z pracy, osobistego rozwoju oraz poprawy stosunków międzyludzkich i atmosfery pracy [Smolbik-Jęczmień 2007: 279].

3. CHARAKTERYSTYKA BADANYCH ORGANIZACJI

Badanie dotyczące oceny efektywności pracy pracowników zatrudnionych w ramach form elastycznych przeprowadzono wśród 36 organizacji działających na terenie województwa śląskiego. Organizacje te były zróżnicowane ze względu na takie cechy, jak: wielkość zatrudnienia, zasięg działalności, pochodzenie kapitału oraz branża klasyfikowana według Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD). Natomiast ze względu na formę własności były one względnie jednorodne.

Wśród badanych liczebnie dominowały podmioty duże, zatrudniające 250 i więcej osób. W sumie przebadano ich 18. W tej grupie znalazły się 4 podmioty zatrudniające od 250 do 499 osób, 2 – od 500 do 999 osób i aż 12 – powyżej 1000 osób. Drugą grupę pod względem liczebności stanowiły podmioty średnie, zatrudniające od 50 do 249 pracowników – było ich 8. Natomiast podmiotów małych, czyli zatrudniających od 10 do 49 pracowników, przebadano 4, a mikropodmiotów (zatrudnienie do 9 osób) – 6 (tab. 2).

Tabela 2. Struktura krzyżowa badanych organizacji ze względu na wielkość zatrudnienia i formę własności

		Forma własności		Ogółem
		publiczna	prywatna	
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	0	6	6
	10-49 osób	1	3	4
	50-249 osób	1	7	8
	250-499 osób	1	3	4
	500-999 osób	0	2	2
	1000 i więcej osób	1	11	12
Ogółem		4	32	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak już wspomniano, badane organizacje były w najmniejszym zakresie zróżnicowane ze względu na formę własności. Tutaj wyraźnie liczebnie dominowały podmioty prywatne, których w badaniu wzięło udział aż 32, natomiast podmioty publiczne były reprezentowane tylko przez 4 organizacje (tab. 2).

Ze względu na pochodzenie kapitału, w badaniu dominowały organizacje posiadające wyłącznie polski kapitał – 20 podmiotów. Kapitał mieszany zadeklarowało 11 organizacji, natomiast wyłącznie zagraniczny – tylko 5 (tab. 3).

Względnie równomiernie przedstawia się rozkład liczby podmiotów ze względu na zasięg ich działania. Funkcjonowanie na rynku lokalnym zadeklarowało 5 organizacji, na regionalnym – 8, na krajowym – 7, na międzynarodowym – 9, a na światowym – 7 (tab. 3).

Ponadto zauważyć można, że podmioty posiadające kapitał mieszany funkcjonowały na rynku co najmniej regionalnym, a podmioty o kapitale zagranicznym – na co najmniej krajowym (tab. 3).

Tabela 3. Struktura krzyżowa badanych organizacji ze względu na pochodzenie kapitału i zasięg działania

		Zasięg działania					Ogółem
		lokalny	regionalny	krajowy	między-narodowy	światowy	
Pochodzenie kapitału	polSKI	5	6	4	4	1	20
	mieszany	0	2	2	1	6	11
	zagraniczny	0	0	1	4	0	5
Ogółem		5	8	7	9	7	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

W układzie branżowym spośród 17 branż wyróżnionych w klasyfikacji EKD w badaniu reprezentowanych było 13 (tab. 4).

W pytaniach metryczki diagnozowano również rodzaje wykorzystywanych przez badane organizacje elastycznych form zatrudnienia, jako istotnego warunku, dającego respondentom podstawę do oceny efektywności pracowników zatrudnionych w ramach tych form. Tylko w 2 spośród 36 badanych organizacji nie zatrudniano pracowników za pośrednictwem form elastycznych, co oznacza, że w tych podmiotach stosowano wyłącznie zatrudnienie typowe (standardowe), czyli w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin. Zdecydowana większość badanych organizacji (23 wskazania) zatrudniała pracowników zarówno w ramach formy typowej, jak i elastycznych. Natomiast wyłącznie elastyczne zatrudnienie stosowało 11 podmiotów. Wśród form elastycznych organizacje najczęściej stosowały trzy formy powstające w wyniku uelastycznienia stosunku pracy, tj. umowę o pracę na czas określony (27 wskazań), umowę o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (20 wskazań) oraz umowy cywilno-prawne (26 wskazań). Przy czym w tym ostatni przypadku

nie precyzowano, czy jest to umowa zlecenie, umowa o dzieło, czy umowa agencyjna. Samozatrudnienie, czyli zlecenie wykonania prac osobie prowadzącej jednoosobową działalność gospodarczą, stosowało 14 badanych organizacji. Za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej pozyskiwało pracowników 7 podmiotów, natomiast najrzadziej korzystano z pracy nakładczej (chałupnictwa) – 2 wskazania. Wśród badanych organizacji 6 wykorzystywało wyłącznie jedną formę zatrudnienia – 2 spośród nich umowę typową, 4 – umowę elastyczną. Równocześnie 4 organizacje zadeklarowały, że stosują aż 6 z 7 zasugerowanych w metryczce form.

Tabela 4. Struktura badanych organizacji według branż (EKD)

Nazwa branży	Symbol	Liczba firm
Rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo	(01-02)	0
Rybacktwo	(05-05)	0
Górnictwo	(10-14)	1
Przetwórstwo przemysłowe	(15-37)	2
Wytwarzanie i zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz, wodę	(40-41)	1
Budownictwo	(45-45)	1
Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego	(50-52)	5
Hotele i restauracje	(55-55)	0
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	(60-64)	1
Pośrednictwo finansowe	(65-67)	13
Obsługa nieruchomości, wynajem i usługi związane z prowadzeniem działalności gospodarczej	(70-74)	2
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne i powszechne ubezpieczenia zdrowotne	(75-75)	2
Edukacja	(80-82)	1
Ochrona zdrowia i pomoc społeczna	(85-85)	4
Działalność usługowa komunalna	(90-93)	1
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	(95-97)	1
Organizacje i zespoły eksterytorialne	(99-99)	0
Brak informacji	-	1
Ogółem	-	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

4. OCENA EFEKTYWNOŚCI PRACOWNIKÓW PRZEZ ORGANIZACJE

Nawiązując do przedstawionego powyżej teoretycznego ujęcia efektywności, z którego wynika, że efektywność pracowników jest dodatnio skorelowana ze stażem pracy na danym stanowisku pracy (w danej organizacji), poproszono respondentów o dokonanie oceny bezwzględnej oraz względnej (czyli w odniesieniu do pracowników stałych) efektywności pracowników czasowo związanych z organizacją.

Respondenci ocenili bezwzględną efektywność pracowników czasowo świadczących usługę pracy w organizacji stosunkowo wysoko. Aż 18 określiło ją jako wysoką,

a 17 jako średnią. Ponadto 1 respondent ocenił ją jako bardzo wysoką. Z drugiej strony żaden z udzielających odpowiedzi respondentów nie wskazał, że jest ona niska lub bardzo niska (tab. 5). Brak ocen negatywnych można tłumaczyć faktem, że przy niskiej i bardzo niskiej efektywności pracowników czasowych ich zatrudnianie byłoby nieopłacalne i z pewnością zaniechano by go.

Odnosząc efektywność pracowników czasowych do efektywności pracowników stałych zdecydowana większość respondentów (23 wskazania) oceniła, że efektywność pracy obu grup pracowników jest porównywalna. Natomiast 8 respondentów uznało, że efektywność pracowników czasowych jest wyższa od efektywności pracowników stałych, a przeciwnego zdania było tylko 5 respondentów. Żaden z respondentów nie wskazał w ocenie efektywności względnej pracowników czasowych ocen skrajnych w postaci znacznie wyższej/ zdecydowanie niższej efektywności.

Tabela 5. Ocena względnej i bezwzględnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo

		Ocena bezwzględnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo			Ogółem
		bardzo wysoka	wysoka	średnia	
Ocena względnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo	jest wyższa od efektywności pracowników stałych	0	5	3	8
	efektywności te są porównywalne	1	12	10	23
	jest niższa od efektywności pracowników stałych	0	1	4	5
Ogółem		1	18	17	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Cechy badanych organizacji, takie jak wielkość zatrudnienia, branża, forma własności, zasięg działania, czy pochodzenie kapitału, nie wpływały na dokonywaną przez respondentów ocenę efektywności bezwzględnej i względnej pracowników czasowych.

Respondenci wyraźnie wyżej oceniają efektywność pracy pracowników czasowych przy wykonywaniu prac prostych niż prac złożonych (tab. 6). W przypadku prac prostych, jako zadowolający oceniło poziom efektywności pracowników czasowych aż 32 respondentów, a tylko 1– jako niezadowolający (3 respondentów nie dokonało oceny). Natomiast efektywność przy wykonywaniu prac złożonych jako zadowolającą oceniło 22 respondentów, jako niezadowolającą– 11. Jedyne respondent, który uznał, że poziom efektywności w przypadku wykonywania prac prostych jest niezadowolający, równocześnie ocenił, że w przypadku prac złożonych jest on zadowolający.

Tabela 6. Efektywność pracowników czasowych przy wykonywaniu prac prostych oraz prac złożonych

		Pracownicy czasowi wykazują zadowalający poziom efektywności w przypadku prac złożonych		Ogółem
		tak	nie	
Pracownicy czasowi wykazują zadowalający poziom efektywności w przypadku prac prostych	tak	21	11	32
	nie	1	0	1
Ogółem		22	11	33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Większość respondentów za zadowalający uznała poziom efektywności pracowników czasowych w przypadku wykonywania przez nich prac wymagających współpracy z innymi. Taką opinię wyraziło 28 respondentów. Tylko 7 uznało, że w tym przypadku poziom efektywności nie jest zadowalający. Na to pytanie nie uzyskano odpowiedzi od 1 respondenta (tab. 7). Wielkość organizacji i co się z tym wiąże prawdopodobna konieczność współpracy z różną liczbą współpracowników nie miała wpływu na ocenę poziomu efektywności w tym względzie.

Tabela 7. Efektywność pracowników czasowych wykonujących prace wymagające współpracy z innymi a wielkość zatrudnienia

		Pracownicy czasowi wykazują zadowalający poziom efektywności w przypadku prac wymagających współpracy z innymi		Ogółem
		tak	nie	
Wielkość zatrudnienia	do 9 osób	5	1	6
	10-49 osób	3	0	3
	50-249 osób	6	2	8
	250-499 osób	4	0	4
	500-999 osób	1	1	2
	1000 i więcej osób	9	3	12
Ogółem		28	7	35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Ilościowo, w bardzo zbliżony sposób ocenili respondenci efektywność pracowników czasowych przy wykonywaniu prac rutynowych oraz prac wymagających kreatywności (tab. 8). Odpowiednio 23 i 22 respondentów uznało poziom efektywności przy analizowanych typach prac za zadowalający. Odpowiedzi te mogą dziwić, szczególnie ze względu na fakt, iż większość pracowników czasowych wykonuje prace zrutynizowane, do wykonywania których nie są potrzebne kwalifikacje na wysokim poziomie i bog-

te doświadczenie zawodowe. Można byłoby się w tym miejscu spodziewać w większym stopniu zadowolającego poziomu efektywności w przypadku prac rutynowych niż kreatywnych. Dodatkowo dziwi struktura odpowiedzi, z której wynika, że spośród 22 respondentów, którzy ocenili poziom efektywności w przypadku prac wymagających kreatywności jako zadowolający, 10 równocześnie uznało, że w przypadku prac rutynowych jest on niewystarczający. Odwrotna ocena jest już bardziej zrozumiała.

Tabela 8. Efektywność pracowników czasowych przy wykonywaniu prac rutynowych oraz prac wymagających kreatywności

		Pracownicy czasowi wykazują zadawalający poziom efektywności w przypadku prac wymagających kreatywności		Ogółem
		tak	nie	
Pracownicy czasowi wykazują zadawalający poziom efektywności w przypadku prac rutynowych	tak	12	11	23
	nie	10	1	11
Ogółem		22	12	34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W dalszej kolejności starano się zdiagnozować wpływ 17 par czynników na efektywność pracowników czasowych. Czynniki te zestawiono w pary na zasadzie przeciwieństw, które w założeniu oddziałują odmiennie na efektywność. Ocenie poddano następujące pary czynników:

- wysokie wynagrodzenie – niskie wynagrodzenie,
- dobra atmosfera w pracy – zła atmosfera w pracy,
- ciekawa praca – nieciekawa praca,
- praca zespołowa – praca indywidualna,
- długi staż pracy ogółem – krótki staż pracy ogółem,
- długi staż pracy na danym stanowisku – krótki staż pracy na danym stanowisku,
- wysoki poziom kwalifikacji – niski poziom kwalifikacji,
- dobra organizacja pracy – zła organizacja pracy,
- duże zaangażowanie pracownika – nikle zaangażowanie pracownika,
- bogate wcześniejsze doświadczenia zawodowe – nikle wcześniejsze doświadczenia zawodowe,
- właściwe wprowadzenie do pracy – brak wprowadzenia do pracy,
- perspektywa awansu pionowego – perspektywa awansu tylko poziomego,
- regularna okresowa ocena pracowników – brak systemu ocen pracowniczych,
- wzbogacanie pracy – czynności rutynowe,
- stabilne (stałe) zatrudnienie – niestabilne (czasowe) zatrudnienie,
- praca w pełnym wymiarze godzin – praca w niepełnym wymiarze godzin,
- elastyczny czas pracy – sztywny czas pracy.

Największą liczbę ocen mówiących, że dany czynnik w bardzo dużym stopniu wspiera efektywność pracy pracowników czasowych otrzymały: wysokie wynagro-

dzenie (15 wskazań), dobra organizacja pracy (14 wskazań) oraz właściwe wprowadzenie do pracy (13 wskazań). Warto podkreślić, że wśród wymienionych tutaj czynników dominują te, które są niezależne od pracownika oraz nie są z nim związane. Nie są to jednak liczby świadczące ani o wyraźnej dominacji danego czynnika, ani potwierdzające opinię większości respondentów. Rozszerzając analizę odpowiedzi o czynniki wspierające efektywność w stopniu dużym okazuje się, że struktura odpowiedzi rozkłada się nieco inaczej. W ocenie wspierania efektywności w stopniu co najmniej dużym dominują następujące czynniki: dobra organizacja pracy (35 wskazań), duże zaangażowanie pracownika (33 wskazania), ciekawa praca (32 wskazania), dobra atmosfera w pracy (31 wskazań) oraz wysokie wynagrodzenie (30 wskazań). Stosunkowo rzadko jako czynniki wspierające efektywność w bardzo dużym (i co najmniej dużym) stopniu wskazywano długi staż pracy ogółem i długi staż pracy na danym stanowisku – odpowiednio 3 (8) oraz 2 (13) wskazań. Pojedyncze wskazania dotyczyły też czynników, które w założeniu uznano za niewspierające efektywność. Wśród nich wymieniano: krótki staż pracy na danym stanowisku (5 wskazań), sztywny czas pracy (4 wskazania), krótki staż pracy ogółem (3 wskazania), czasowe zatrudnienie, pracę indywidualną i wykonywanie czynności rutynowych (po 2 wskazania), a także nikłe doświadczenie zawodowe i niepełny wymiar czasu pracy (po 1 wskazaniu). Natomiast za najbardziej obojętną wobec efektywności pracy uznano regularną okresową ocenę pracowników (13 wskazań).

Tabela 9. Poziom efektywności pracowników czasowych wykonujących prace wymagające współpracy z innymi a praca zespołowa jako czynnik wspierający efektywność

		Praca zespołowa jako czynnik wspierający efektywność					Ogółem
		w bardzo dużym stopniu	w dużym stopniu	w małym stopniu	obojętne	praca indywidualna w bardzo dużym stopniu	
Pracownicy czasowi wykazują zadowolający poziom efektywności w przypadku prac wymagających współpracy z innymi	tak	5	13	7	1	1	27
	nie	2	1	1	3	0	7
Ogółem		7	14	8	4	1	34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Zestawiając odpowiedzi respondentów dotyczące oceny poziomu efektywności pracowników czasowych wykonujących prace wymagające współpracy z innymi oraz pracy zespołowej jako czynnika wspierającego efektywność widać, że część respondentów, którzy ocenili poziom efektywności pracowników czasowych w przypadku prac wymagających współpracy z innymi jako zadowolający równocześnie uważa, że praca zespołowa nie wspiera efektywności. Z drugiej strony, wśród respondentów, którzy ocenili poziom efektywności pracowników czasowych w przypadku

prac wymagających współpracy z innymi jako niezadowolający dominują ci, zdaniem których praca zespołowa w co najmniej małym stopniu wspiera efektywność (tab. 9).

Tabela 10. Ocena względnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo a długość stażu pracy ogółem i długość stażu pracy na danym stanowisku

Długi staż pracy ogółem			Ocena względnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo			Ogółem
			jest wyższa od efektywności pracowników stałych	efektywności te są porównywalne	jest niższa od efektywności pracowników stałych	
w bardzo dużym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	w bardzo dużym stopniu	0	1	1	2
		w małym stopniu	1	0	0	1
	Ogółem		1	1	1	3
w dużym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	w dużym stopniu	1	3	1	5
		Ogółem	1	3	1	5
w małym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	w dużym stopniu	0	5		5
		w małym stopniu	3	7		10
		obojętne	0	1		1
		Ogółem	3	13		16
obojętne	Długi staż pracy na danym stanowisku	w dużym stopniu	0	1	0	1
		w małym stopniu	0	1	0	1
		obojętne	2	3	1	6
		krótki staż w dużym stopniu	0	1	0	1
Ogółem	2	6	1	9		
krótki staż w małym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	obojętne			1	1
		Ogółem			1	1
krótki staż w dużym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	krótki staż w bardzo dużym stopniu	1			1
		Ogółem	1			1
krótki staż w bardzo dużym stopniu	Długi staż pracy na danym stanowisku	krótki staż w bardzo dużym stopniu			1	1
		Ogółem			1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Spośród 8 respondentów, którzy uznali, że względna efektywność pracowników czasowych jest wyższa niż efektywność pracowników stałych 2 uważa, że długi staż pracy ogółem w co najmniej dużym stopniu wspiera efektywność; kolejnych 3 – że wspiera, ale tylko w małym stopniu. Dalszych 2 uważa, że staż pracy jest względem efektywności obojętny, 1 – że to krótki staż wspiera efektywność w dużym stopniu.

Zdecydowana większość respondentów uznająca, że efektywności pracy pracowników stałych i czasowych są porównywalne, równocześnie ocenia wpływ stażu pracy ogółem na efektywność jako mały (13 wskazań) lub obojętny (6 wskazań). Natomiast pozostałych 4 – jako co najmniej duży.

Wreszcie respondenci, którzy ocenili względną efektywność pracowników czasowych jako niższą niż pracowników stałych uznali, że: długi staż pracy w co najmniej dużym stopniu wpływa na efektywność (2 wskazania), staż pracy jest w tym względzie obojętny (1 wskazanie), krótki staż pracy wpływa na efektywność (2 wskazania) (tab. 10).

W kolejnych dwóch pytaniach respondenci zostali poproszeni o wskazanie dwóch elastycznych form zatrudnienia, w ramach których pracownicy wykazują się najwyższą oraz najniższą efektywnością. W obu przypadkach liczebność wskazań pozwala wyodrębnić formę dominującą (tab. 11). Najczęściej jako formę, która wiąże się z najwyższą efektywnością respondenci wskazywali umowę o pracę na czas określony (22 wskazania). W dalszej kolejności wymieniali umowę zlecenie (13 wskazań) oraz samozatrudnienie (10 wskazań). Analizując wybory respondentów, dziwić może stosunkowo rzadkie wskazywanie umowy o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin (tylko 8 wskazań). Umowa ta ze względu na bezterminowość powinna wspierać efektywność, jednak wygląda na to, że niepełny wymiar czasu pracy weryfikuje ocenę respondentów w tym względzie. Może się również wydać zaskakująca stosunkowo wysoka ocena umowy zlecenia, które z uwagi na swój krótkotrwały charakter powinno być raczej oceniane, jako niewspierające efektywności.

Ocena dokonana z przeciwnej perspektywy pozwoliła zdiagnozować pracę tymczasową, jako formę w ramach której pracownicy cechują się najniższą efektywnością (20 wskazań). W dalszej kolejności wskazywano umowę na zastępstwo (11 wskazań) i umowę agencyjną (9 wskazań).

Równocześnie warto podkreślić, że ocena respondentów była dość jednoznaczna – tzn. formy, które uzyskały najwięcej wskazań potwierdzających ich wysoką efektywność, równocześnie uzyskały najmniej wskazań w ocenie najniższej efektywności i odwrotnie.

Tabela 11. Ocena elastycznych form zatrudnienia z punktu widzenia efektywności pracy

Elastyczne formy zatrudnienia	Najwyższa efektywność (liczba wskazań)	Najniższa efektywność (liczba wskazań)
Umowa o pracę na czas nieokreślony w niepełnym wymiarze godzin	8	8
Umowa o pracę na czas określony	22	3
Umowa na zastępstwo	4	11
Umowa na czas wykonywania określonej pracy	5	3
Umowa o dzieło	6	5
Umowa zlecenie	13	5
Umowa agencyjna	3	9
Umowa o pracę nakładczą	0	4
Samozatrudnienie	10	1
Praca tymczasowa	1	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W ocenie efektywności pracy pracowników wykonujących ją w domu przeważa opinia, że miejsce pracy nie wpływa na efektywność pracowników (16 wskazań). Odpowiedzi pozostałych respondentów prawie tak samo rozłożyły się pomiędzy oceną, że pracownik wykonujący pracę w domu jest mniej efektywny (11 wskazań) jak i bardziej (zdecydowanie bardziej) efektywny (9 wskazań) (tab. 12).

Tabela 12. Ocena efektywności pracowników wykonujących pracę w domu oraz za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej

Efektywność pracy w domu				
jest zdecydowanie bardziej efektywny	jest tak bardziej efektywny	miejsce wykonywania pracy nie wpływa na efektywność pracowników	jest mniej efektywny	jest zdecydowanie mniej efektywny
1	8	16	11	0
Efektywność pracowników tymczasowych				
zdecydowanie tak	tak	nie	zdecydowanie nie	nie mam zdania
1	21	6	2	6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Jak już wcześniej wspomniano, ocena względnej efektywności pracy pracowników tymczasowych (tab. 11) wypada dość słabo, jednak jak wskazują odpowiedzi na kolejne pytanie nie oznacza to wcale, że pracownicy tymczasowi są nieefektywni (tab. 12). Na pytanie czy pracownik tymczasowy jest pracownikiem efektywnym – 21 respondentów odpowiedziało, że tak, a 1 – że zdecydowanie tak. Przeciwnego zdania było 8 respondentów (6 odpowiedziało „nie”, 2 – „zdecydowanie nie”). Pozostałych 6 nie potrafiło dokonać takiej oceny (tab. 12).

Pomimo, że nieznacznie ponad połowa respondentów uważa, że efektywność pracowników zatrudnionych czasowo jest co najmniej wysoka (tab. 13), to równocześnie ich zdecydowana większość dostrzega potrzebę wzrostu efektywności tej grupy pracowników. Takiego zdania jest aż 31 respondentów. Wśród tych, którzy widzą potrzebę wzrostu efektywności pracowników czasowych – po 15 wcześniej oceniło ich efektywność jako średnią i wysoką, a 1 nawet jako bardzo wysoką. Kolejnych 2 respondentów, którzy ocenili bezwzględną efektywność pracowników czasowych jako średnią, widzi potrzebę jej zdecydowanej poprawy. Natomiast pozostałych 3 – nie widzi takiej potrzeby, równocześnie oceniając bezwzględną efektywność jako wysoką.

Tabela 13. Ocena krzyżowa bezwzględnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo oraz potrzeby wzrostu efektywności pracowników czasowo związanych z organizacją

		Czy istnieje potrzeba wzrostu efektywności pracowników czasowo związanych z firmą?			Ogółem
		zdecydowanie tak	tak	nie	
Ocena bezwzględnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo	bardzo wysoka	0	1	0	1
	wysoka	0	15	3	18
	średnia	2	15	0	17
Ogółem		2	31	3	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W 16 badanych organizacjach przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu pracownika bierze się pod uwagę różnice efektywności pracy związane z wybraną formą zatrudnienia. Wśród respondentów, którzy udzielili takiej odpowiedzi, 6 oceniło efektywność pracowników czasowych jako wyższą względem pracowników stałych, 9 uważa, że efektywności obu grup są porównywalne, a tylko 2 – że pracowników czasowych cechuje niższa efektywności pracy (tab. 14).

Tabela 14. Ocena krzyżowa względnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo oraz faktu brania pod uwagę różnic efektywności pracy związanych z poszczególnymi formami zatrudnienia w procesie pozyskiwania pracowników

		Czy podejmując decyzję o zatrudnieniu pracownika firma bierze pod uwagę różnice efektywności pracy związane z wybraną formą zatrudnienia?			Ogółem
		tak, zawsze	tak, ale tylko w przypadku pozyskiwania pracowników stałych	nie, firma nie dokonuje takiej oceny	
Ocena względnej efektywności pracowników zatrudnionych czasowo	jest wyższa od efektywności pracowników stałych	5	3	0	8
	efektywności te są porównywalne	9	4	10	23
	jest niższa od efektywności pracowników stałych	2	2	0	4
Ogółem		16	9	10	35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

W 10 badanych organizacjach nie dokonuje się takiej oceny – wszyscy respondenci, którzy odpowiedzieli w ten sposób uznali również, że efektywności pracy obu grup są porównywalne. W pozostałych 9 organizacjach bierze się pod uwagę różnice efektywności, ale tylko w przypadku zatrudniania pracowników stałych. 3 spośród respondentów, którzy udzielili takiej odpowiedzi uważa, że efektywność pracowników czasowych jest wyższa niż stałych, 4 – że są one porównywalne, a 2 – że jest niższa.

Na zakończenie ankiety poproszono respondentów o informację, czy pomiar efektywności pracy pracowników jest w badanych podmiotach prowadzony oraz o ocenę, czy jest on potrzebny w organizacji. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 21 organizacjach dokonuje się pomiaru efektywności pracy wszystkich pracowników, natomiast w 12 takiego pomiaru się nie prowadzi. Respondenci z 3 organizacji nie posiadali na ten temat wiedzy. W żadnej z badanych organizacji nie dokonuje się pomiaru wyłącznie pracowników stałych (tab. 15).

Tabela 15. Ocena krzyżowa potrzeby pomiaru efektywności pracy pracowników w organizacji oraz dokonywania tegoż pomiaru

		Czy organizacja dokonuje pomiaru efektywności pracy?			Ogółem
		tak, wszystkich pracowników	nie, nie dokonuje	nie wiem	
Czy pomiar efektywności pracy pracowników jest potrzebny w organizacji?	tak, powinien obejmować wszystkich pracowników	19	5	2	26
	tak, ale powinien obejmować tylko pracowników stałych	1	0	0	1
	nie, nie jest potrzebny	1	7	1	9
Ogółem		21	12	3	36

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych

Większość respondentów uważa, że pomiar efektywności pracy powinien być dokonywany w organizacji i obejmować wszystkich pracowników (26 wskazań), a tylko 1 – że powinien obejmować wyłącznie pracowników stałych. Natomiast 9 jest zdania, że pomiar taki nie jest w ogóle potrzebny.

5. ZAKOŃCZENIE

W artykule podjęto próbę weryfikacji trzech hipotez. Pierwszej z nich mówiącej, że ze względu na dłuższy okres pracy na danym stanowisku pracy pracownicy stali wykazują się wyższą efektywnością niż pracownicy czasowi, nie udało się zweryfikować jednoznacznie. Z analizy literatury przedmiotu wynika, że wydłużanie okresu wykonywania pracy na danym stanowisku pracy wpływa korzystnie na wzrost poziomu efektywności pracowników. Na tej podstawie można stwierdzić, że wysoką efektywność mają szanse osiągać przede wszystkim pracownicy stali, a nie czasowi (pozytywna weryfikacja hipotezy). Natomiast z przeprowadzonych badań wynika, iż efektywność pracy pracowników stałych i czasowych jest porównywalna (negatywna weryfikacja hipotezy).

Hipoteza zakładająca, że pracowników świadczących pracę w ramach poszczególnych form zatrudnienia cechuje zróżnicowana efektywność, która jest związana z charakterem i czasem trwania umowy oraz siłą powiązania pracownika z organizacją, została pozytywnie zweryfikowana. Respondenci wskazali zarówno formy elastycznego zatrudnienia wiążące się z niską efektywnością, np. pracę tymczasową, jak i z efektywnością wysoką – np. umowę o pracę na czas określony.

Ostatnią hipotezę również zweryfikowano pozytywnie. Zakładała ona, że istnieją takie czynniki związane z wykonywaniem pracy przez pracownika, które wspierają jego efektywność. Wśród tych czynników respondenci najczęściej wskazywali: wysokie wynagrodzenie, dobrą organizację pracy, właściwe wprowadzenie do pracy, duże zaangażowanie pracownika, ciekawą pracę oraz dobrą atmosferę w pracy.

Przeprowadzone badania miały charakter pilotażowy nie można zatem na ich podstawie dokonywać jakikolwiek uogólnień. Warto byłoby natomiast podjąć dalsze badania nad tą problematyką, którymi objęte zostałyby większe spektrum organizacji.

Literatura:

1. Armstrong, M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
2. Bielski, M.: *Organizacje – istota, struktura, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2001.
3. Głuszek E.: *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu 2004.
4. Kaczmarek, B., Sikorski, C.: *Podstawy zarządzania. Zachowania organizacyjne*. Łódź: Wydawnictwo Absolwent 1999.
5. Lipka, A., Król, M., Waszczak, S., Winnicka-Wejs, A.: *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa: Difin 2010.
6. Ludwicyński, A.: *Ocenianie pracowników*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, A. Ludwicyński, H. Król (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
7. Oleksyn, T.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business 2008.
8. Padzik, K.: *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi ze słownikiem angielski-polskim i polsko-angielskim*. Warszawa: C.H. Beck 2002.
9. Poczrowski, A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich 1996.
10. Smolbik-Jęczmień, A.: *Pojęcie efektywności pracy i czynniki determinujące jej poziom*. W: *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiągnięciu sukcesu*, Z. Jasiński (red.). Warszawa: Placet 2007.
11. Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz. U. z 2003 r., Nr 166, poz. 1608 z późn. zm.).
12. Zbiegień-Maciąg, L.: *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.

Dr Małgorzata Król

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

Wydział Nauk Ekonomicznych

Gliwice, ul. Bojkowska 37

e-mail malgorzata.krol@ue.katowice.pl

Danuta Langer-Babicz
Mariusz Zieliński

MOTIVES FOR USE OF FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT IN THE SECTOR OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – POLISH CASE

Summary. The article concerns the motives inducing to use the flexible forms of employment, declared by the managing persons and human resources managers in the SME sector. The study is based on direct structured interview, which was conducted among 20 managing persons and human resources managers in 10 selected enterprises from the SME sector. The subject of the article applies to flexible forms of employment from the perspective of their use in response to changes in economic situation, as well as differentiation of personnel policy depending on the form of employment.

MOTYWY WYKORZYSTANIA ELASTYCZNYCH FORM ZATRUDNIENIA W SEKTORZE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – PRZYPADEK POLSKI

Streszczenie. Artykuł dotyczy motywów skłaniających do stosowania elastycznych form zatrudnienia, deklarowanych przez zarządzających i kierujących komórkami kadrowymi w sektorze MSP. Badania oparte są na wywiadzie bezpośrednim skategoryzowanym, którym objęto 20 zarządzających oraz kierujących komórkami kadrowymi w 10 wybranych przedsiębiorstwach z sektora MSP. Problematyka artykułu odnosi się do elastycznych form zatrudnienia z perspektywy ich wykorzystania w odpowiedzi na zmiany koniunktury gospodarczej oraz różnicowania polityki personalnej w zależności od formy zatrudnienia.

Keywords: flexible forms of employment, SME sector, economic conditions, personnel policy.

Słowa kluczowe: elastyczne formy zatrudnienia, sektor MSP, koniunktura gospodarcza, polityka personalna.

1. INTRODUCTION

The desire to remain competitive, market volatility, the implementation of new technologies and the associated changes in organizational structures force increase of flexibility, the tool of which are the flexible forms of employment. The purpose

of this article is to determine the motivation for the use of flexible forms of employment in the sector of small and medium-sized enterprises (SME), declared by managing persons of the company and human resources managers.

The subject of the study are problems associated with flexible forms of employment often discussed in the literature, such as the use of flexible forms of employment in response to changes in economic situation and the differentiation of personnel policy depending on the form of employment [Bloisi 2007: 88-89; Noe, Hallenbeck, Gerhart, Wright 2006; Antczak, Listwan 2006; Pochtowski 2001]. An assumption was made in the article that flexible forms of employment are used to balance the economic situation and the company differentiates its human resources policy depending on the form of employment.

To verify that assumption a direct structured interview was conducted among 20 managing persons and human resources managers in 10 selected enterprises from the SME sector.

2. FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT FROM AN EMPLOYER'S PERSPECTIVE

Changes in economic situation entailing instability of the demand for labor may cause employers' aspiration to increase the participation of flexible forms of employment [Bloisi 2007: 88-89; Noe, Hallenbeck, Gerhart, Wright 2006: 188-190]. Such tendencies may be present especially in the SME sector, which is more vulnerable to economic fluctuations (rather than sector of large enterprises), has a lower bargaining power, carries out individual and small-lot production more frequently [Sudoł 1999: 236]. The escalation of competitive pressure related to globalization of the economy and the development of new information and telecommunication technologies also contribute to the increase of the employers' interest in flexible forms of employment [Borkowska 2001: 9, 12].

The most common forms of flexible employment are: contracting work, fixed-term contracts (fixed-term contract, employment contract for a trial period, employment contract for a specified task), part-time employment (part-time, job sharing in times of economic downturn, casual job), employee leasing, work on call, home-based work, self-employment and the implementation of labor market programs [Makowski 2007: 14-20]. The possibilities of using flexible forms of employment are limited mainly by the legal protection of employment relationship (regulations governing the conclusion and termination of employment contract). Deciding on the extension of the flexible forms of employment, employers must also take into account the increase of costs related to the human resources process (resulting from an increase in staff turnover) and organizational difficulties associated with flexible employment [Layard, Nickell, Jackman 1991: 74].

The choice of the form of employment (standard or flexible) at different positions is associated with the segmentation of workers in the internal labor market [Antczak 2005: 22-23]. Among the criteria for segmentation of the internal labor market, the most frequently mentioned are as follows: qualifications, jobs held, the importance of the employee for the implementation of the corporate strategy, the level of wages, advancement opportunities and the risk of job loss [Kryńska 2001: 50]. According to the simplest division of the company staff, a fundamental (core staff, key employees) and edge group (peripheral workers) is extracted. The fundamental group consists of staff needed to carry out basic functions of the company, which require relevant experience and competence. In relation to these workers high requirements are set, they receive relatively high wages [Armstrong 2003: 305]. Core staff workers are usually employed full-time or on highly paid temporary contracts in order to ensure the stability of their employment (reducing their turnover) [Antczak, Listwan 2006: 21]. The edge group includes workers performing auxiliary tasks, less important from the perspective of business performance; the demand for them is variable, created by the economic situation, short-term. They are hired for specific tasks, ventures, commissions, on worse working conditions, lower wages, without the privileges of the fundamental group [Pocztowski 2001: 11].

3. CHARAKTERISTICS OF THE STUDY

In the period from October 2012 to January 2013 the direct structured interview was conducted, which was addressed to persons managing the whole enterprise and human resources managers in 10 selected enterprises from the SME sector. The criterion for selection, in addition to a willingness to cooperate, was the distinction of a human resources cell in the structure of a company. The employment in the surveyed companies ranged from 13 to 221 employees.

Due to limited size of the research sample, efforts have been made to include in it possibly diversified types of economic activities. Surveyed enterprises belong to the following sections: manufacturing, construction, wholesale and retail trade, repair of motor vehicles, including motorcycles, transportation and storage, administrative and support service activities, professional, scientific and technical activities, education, human health and social work activities. All surveyed enterprises use fixed-term contracts (respectively a fixed-term contract, employment contract for a trial period, employment contract for a specified task, replacement employment contract). In addition, part of the surveyed enterprises employ workers under a contract of mandate, contract of specific work, outsourcing, self-employment (work on one's own account), managerial contract, contract of agency, telework, employee leasing, temporary employment.

The interview questionnaire consisted of 10 questions, three of which were selected for analysis in this article.

4. RESULTS OF THE STUDY

To determine to what extent the use of flexible forms of employment is associated with changes in economic situation, two questions were asked. They concerned the decision regarding personnel actions undertaken by the enterprise in response to economic fluctuations. Six personnel decisions to be taken were presented to the respondents; their evaluation criterion was the frequency of use (from “never” to “very often”). The summary of responses to the question, what personnel decisions are made by the enterprise in response to the economic downturn is shown in table 1.

Table 1. Personnel decisions made in response to the economic downturn

Decision	Never	Rarely	Often	Very often	No opinion
<i>Managing persons</i>					
(1) suspension of hiring new employees under a full-time employment contract	3	1	3	3	0
(2) suspension of hiring new employees in flexible forms of employment	2	4	1	3	0
(3) dismissal of employees, working under a full-time employment contract	4	5	1	0	0
(4) dismissal of employees, working in flexible forms of employment	1	5	3	1	0
(5) reduction of overtime	1	0	0	5	4
(6) job sharing	4	4	2	0	0
<i>Human resources managers</i>					
(1) suspension of hiring new employees under a full-time employment contract	1	2	4	2	1
(2) suspension of hiring new employees in flexible forms of employment	1	2	4	2	1
(3) dismissal of employees working under a full-time employment contract	3	3	3	0	1
(4) dismissal of employees working in flexible forms of employment	2	2	3	2	1
(5) reduction of overtime	1	0	3	2	4
(6) job sharing	2	4	3	0	1

Source: Own research

Hierarchy of responses to the question regarding the response to the economic downturn is similar in the case of managing persons and human resources managers. Taking into account the answers “very often” and “often”, respondents in the first place pointed to suspension of hiring new employees under a full-time employment contract (six responses in each case). In the second place, the reduction of overtime was pointed out (ten indications, including seven “very often”). The third best answer, usually declared by the respondents, was the suspension of hiring new employees in flexible forms of employment (ten indications, including five “very often”). The dismissal of employees working in flexible forms of employment was only the fourth, but still significant, response (nine indications, including three “very often”). The last place in the hierarchy of responses took job sharing (reducing the time basis and/or wage for some workplaces) and dismissal of employees working under a full-time employment contract.

A similarly rational order of personnel actions respondents declare in the period of economic recovery (see table 2).

Table 2. Personnel decisions made in response to the economic recovery

Decision	Never	Rarely	Often	Very often	No opinion
<i>Managing persons</i>					
(1) increase in hiring new employees under a full-time employment contract	0	5	5	0	0
(2) increase in hiring new employees in flexible forms of employment	0	4	4	2	0
(3) employment of employees, working under a full-time employment contract	0	3	5	0	2
(4) employment of employees, working in flexible forms of employment	0	4	3	2	1
(5) increase in overtime	0	1	2	5	2
(6) increasing the time basis and/or wage for some workplaces	4	2	3	0	1
<i>Human resources managers</i>					
(1) increase in hiring new employees under a full-time employment contract	0	4	4	0	2
(2) increase in hiring new employees in flexible forms of employment	0	6	2	0	2
(3) employment of employees, working under a full-time employment contract	0	4	4	0	2
(4) employment of employees, working in flexible forms of employment	0	4	4	0	2
(5) increase in overtime	1	0	2	3	4
(6) increasing the time basis and/or wage for some workplaces	0	6	2	0	2

Source: Own research

Increase in overtime received by far most indications (twelve indications, including eight “very often”). Subsequently, the enterprises’ response to the improvement of economic situation is the increase in hiring new employees in flexible forms of employment (eight indications, including four “very often”), as well as the employment of employees in flexible forms of employment, but it was both the extension of cooperation and amendment of the employment contract to a traditional form (nine indications, including two “very often”). Then the respondents declared changes in the number of employees, working under a full-time employment contract, and increase in the time basis and/or wage for some workplaces.

The next question which the study concerned was the differentiation of company’s human resources policy depending on the form of employment taking into account its particular areas. At this stage of the research process, respondents were asked two questions about the use of various instruments in the areas of human resource planning, recruitment, selection, rewarding and training, as well as four questions concerning the assessment of personnel. The results are presented in table 3.

Table 3. Personnel policy instruments applicable to employees employed in various forms of employment

Areas of personnel policy	Managing persons		Human resources managers	
	Flexible employment	Traditional employment	Flexible employment	Traditional employment
Short-term manpower planning (up to one year)	5	5	7	0
Long-term manpower planning (over one year)	6	7	2	7
Recruitment mainly on the external market	4	8	8	5
External recruitment preceded by an internal analysis	4	8	6	5
The leading criterion for selection is the productivity and efficiency	8	8	8	4
The leading criterion for selection is the motivation and the desire for professional development	3	6	4	5
Short-term evaluation of employees (up to one year)	9	6	8	4
Long-term evaluation of employees (over one year)	0	3	0	5
The basic assessment criteria are results of work	8	6	5	4
The basic assessment criteria are commitment and attitude	3	7	5	8
Rewarding dependent on the implementation of time-specified targets	8	5	5	2
Rewarding dependent on commitment and loyalty	4	4	5	6
Training of employees has specialist nature	7	9	7	6
Training of employees includes general development	4	7	5	4

Source: Own research

In the area of planning, planning for traditional forms of employment has a longer time horizon. It is noteworthy that the same number of managing persons indicated the short-term planning for flexible employment and in the case of the traditional one; this would suggest that they take personnel decisions depending on the current demand, regardless of the form of employment. Respondents perceive personnel decisions in the light of their duties in this regard. In the case of human resources managers, no one pointed out the short-term planning for traditional employment. Probably the task of determining recruitment needs they receive from the managing persons when the plan for the next year is drawn up. Very quickly, however, actions are taken with respect to changes in employment in the flexible forms. With regard to long-term planning, both managing persons and human resources managers indicate the manpower planning for traditional employment more often.

In the case of recruitment, there are no clear indications as to the possible differentiation of the approach to recruited persons depending on the form of employment. Managing persons more frequently indicate the recruitment on the external market in relation to employees employed in the traditional form; they also believe that in case of this form relatively an earlier internal employee potential analysis is performed. Human resources managers, however, generally indicate the external recruitment preceded by an analysis of the internal potential with respect to the flexible employment.

From the perspective of the selection criteria, in absolute terms, the productivity and efficiency is assessed higher than the motivation and the desire for professional development. While there is no differentiation of assessments in case of managing persons, human resources managers indicate the productivity and efficiency as a selection criterion for flexible employment by far more often. With regard to the criterion of motivation and desire for professional development, both groups of respondents allocated a higher score for the traditional employment, however the difference was greater in case of managing persons. This may indicate the use of elements of human capital approach in relation to the core staff.

Two sets of questions about the time horizon and evaluation criteria were used in case of the assessment. Significantly higher scores were given to the short-term assessments, particularly with regard to flexible employment. This is justified because part of the flexible employment is a temporary, seasonal or casual job. It should be noted that none of the respondents indicated long-term ratings for flexible employment. With regard to the assessment of employees employed in the traditional form, the short-term assessment was scored higher by managing persons, while the long-term assessment - by human resources managers. This discrepancy probably results from the tasks performed by each group of the respondents, i.e. managing persons assess their employees on a regular basis, often informally; the assessment made by the human resources managers usually refers to a period of more than last year. Stronger than in case of the selection criteria, for the assessment criteria there is a tendency towards different treatment of employees employed in different forms. The criterion of performance is indicated more often in relation to employees employed in flexible forms; in the case of employees employed in the traditional form, commitment and attitude are highly valued far more often.

As in the case of assessment, rewarding is more dependent on achieving the desired results rather than on commitment and loyalty. As a basis for rewarding, results are scored significantly higher in relation to employees employed in flexible forms. Also noteworthy is the divergence in the assessment of commitment and loyalty as a basis for rewarding employees. Managing persons assess them clearly inferior to the achievement of its objectives, without differentiating its assessment depending on the form of employment. While human resources managers, as a basis for rewarding employees employed in the traditional form, pointed out the commitment and loyalty three times more frequently than the achievement of targets.

In the case of training, there are no clear indications as to the possible differentiation of the approach to employees depending on the form of employment. Managing persons more often indicate that the training of employees employed in the traditional form has a specialist nature, but also includes the general development; while the indications of human resources managers are opposite.

5. FINAL CONCLUSIONS

The results of the study show that flexible forms of employment are used to balance the economic situation, but they are not the first response tool of the enterprise. First of all, surveyed enterprises reduce employment in the group of employees employed in flexible forms (in economic downturn conditions) and increase the number of employees employed in flexible forms (in economic recovery conditions). These actions, however, are preceded by: suspension of hiring new employees under a full-time employment contract, reduction of overtime, suspension of hiring new employees in flexible forms of employment (in economic downturn conditions) and increase in overtime (in economic recovery conditions).

The responses concerning the set of following instruments indicate the differentiation of personnel policy in relation to groups of employees employed in various forms:

- planning (planning for traditional forms of employment has a longer time horizon),
- selection (as a selection criterion, productivity and efficiency are indicated more often for flexible employment; motivation and desire for professional development are indicated more often in case of traditional employment),
- assessment (short-term assessments and performance criteria prevail in relation to flexible employment; commitment and attitude are indicated more often in the case of employees employed in the traditional form),
- rewarding (as a basis for rewarding, results prevail in relation to employees employed in flexible forms, commitment and loyalty are indicated more often in the case of employees employed in the traditional form).

The observed differences confirm that enterprises declare actions consistent with human capital approach more frequently with regard to employees employed in the traditional form. Responses of human resources managers indicate this unequivocally. Managing persons, however, awarded productivity and efficiency (in the area of selection) and results of work (in the area of rewarding) with a higher score for both forms of employment.

In the case of instruments in the field of recruitment and training, respondents did not declare differentiation in the approach to employees employed in various forms.

Given that the study involved only 10 enterprises, the above conclusions should be treated with caution; they may constitute a starting point for further research.

Literature:

1. Antczak, Z.: *Wirtualizacja funkcji personalnej*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2005, No. 5.

2. Antczak, Z., Listwan, T.: *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*. In: T. Listwan (ed.), *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck 2006.
3. Armstrong, M.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2003.
4. Bloisi, W.: *An Intruduction to Human Resource Management*. London: McGraw Hill 2007.
5. Borkowska, S.: *Wynagrodzenia w „nowej gospodarce”*, “Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, No. 6.
6. Kryńska, E.: *Elastyczne formy zatrudnienia*. In: *Stymulacja ruchliwości pracowniczej*, E. Kryńska (ed.). Warszawa: IPiSS 2001.
7. Layard, R., Nickell, S., Jackman, R.: *Unemployment: Macroeconomic Performance and the Labour Market*. Oxford, Oxford University Press 1991.
8. Makowski, D.: *Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego*. In: *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, M. Dobrowolska (ed.). Katowice: Wydawnictwo Śląsk 2007.
9. Noe, R., Hallenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P.: *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Boston, McGraw- Hill Irwin 2006.
10. Pocztownski, A.: *Dział zasobów ludzkich wobec nowych wyzwań*, “Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, No. 3-4.
11. Sudoł, S.: *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Toruń: TNOiK „Dom Organizatora” 1999.

Mgr **Danuta Langer-Babicz**
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Zabrze ul. Roosevelta 26
e-mail danuta.langer@polsl.pl

Dr hab. **Mariusz Zieliński**, prof. nzw. GWSP
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Gliwice, ul. Bojkowska 37
e-mail mariuszzielinski@autograf.pl

Eugenia Magdalena Gaura

OCENA PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO MECHANIKÓW POJAZDÓW SAMOCHODOWYCH I FRYZJEREK – WYNIKI BADAŃ

Streszczenie: Artykuł analizuje stan przygotowania zawodowego absolwentów zasadniczych szkół zawodowych w dwóch wybranych zawodach. Podstawowym celem artykułu jest określenie poziomu zadowolenia uczniów zawodu z przygotowania zawodowego oraz określenie czynników pozwalających na podniesienie skuteczności tego przygotowania. Część teoretyczna artykułu przedstawia znaczenie przygotowania zawodowego z perspektywy pracobiorcy i pracodawcy, z uwzględnieniem teorii kapitału ludzkiego. Część praktyczna artykułu opiera się na analizie wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród osób zdających egzaminy czeladnicze/mistrzowskie, które ukończyły okres kształcenia zawodowego, w tym praktycznego.

THE ASSESSMENT OF PROFESSIONAL PREPARATION OF MECHANICS OF MOTOR VEHICLES AND HAIRDRESSERS – THE RESULTS OF RESEARCHES

Summary: The article analyzes the state of professional preparation of graduates of vocational schools in two chosen professions. The basic objective of this article is to determine the level of satisfaction of students of a given profession from the professional preparation as well as to determine the factors that make it possible to increase the effectiveness of this preparation. The theoretical part presents the significance of the professional preparation from the point of view of the employee and employer, taking into consideration the theory of human capital. The practical part of the paper is based on the analysis of results from the questionnaire research conducted among people taking journeyman/master craftsman exams, who finished the period of professional education, including practice.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, przygotowanie zawodowe, rynek pracy, badania ankietowe.

Keywords: human capital, professional preparation, labour market, questionnaire research.

1. WPROWADZENIE

Niski poziom tempa wzrostu gospodarczego pociąga za sobą pogłębienie nierównowagi rynku pracy, co dotyka zwłaszcza osoby należące do tzw. grup problemowych, czyli osoby o niekorzystnych cechach społeczno-ekonomicznych,

mających największe trudności w uzyskaniu i utrzymaniu zatrudnienia. Wśród grup problemowych wymienia się m.in. osoby z niskim wykształceniem oraz absolwentów [Zieliński 2012: 78]. Artykuł odnosi się do absolwentów zasadniczych szkół zawodowych (ZSZ), czyli osób cechujących się jednocześnie obiema wymienionymi cechami. Z perspektywy absolwenta ZSZ, bardzo istotny jest odpowiedni poziom przygotowania do zawodu, ponieważ od niego zależy prawdopodobieństwo podjęcia satysfakcjonującej pracy. Patrząc z perspektywy przedsiębiorstwa, poszukuje ono odpowiednio przygotowanego, wysoko zmotywowanego i lojalnego personelu przyczyniającego się do uzyskania przewagi konkurencyjnej [Bloisi, 2007: 54-56; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2006: 466].

Celem artykułu jest ocena zadowolenia z przygotowania zawodowego uczniów zawodu oraz identyfikacja czynników mogących zadecydować o wzroście jego skuteczności.

Hipotezą artykułu jest twierdzenie, że większość absolwentów ZSZ jest zadowolona z przygotowania zawodowego, przy czym widzi możliwości wzrostu jego skuteczności, a wskazania dotyczące tych możliwości są uzależnione od zawodu, który reprezentują uczniowie.

Hipoteza będzie zweryfikowana na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w Rybniku we wrześniu i październiku 2011 roku, na grupie 172 osób zdających egzaminy czeladnicze/mistrzowskie w 11 zawodach. Spośród ankietowanych wybrano dwa zawody najliczniej reprezentowane tj. mechaników pojazdów samochodowych i fryzjerki. Próba badawcza analizowana w niniejszym artykule obejmuje w sumie 51 osób.

2. ZNACZENIE PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKA I PRZEDSIĘBIORSTWA

Nasilenie konkurencji, procesy globalizacyjne, zmiany w technice i technologii oraz bieżąca koniunktura gospodarcza w bardzo istotny sposób wpływa na kształtowanie się sytuacji na rynku pracy [Sapijaszka 1997: 23, 30, 39; Jonek-Kowalska 2008: 104-105]. Spowolnienie wzrostu gospodarczego powoduje spadek popytu na pracę zgłaszany przez przedsiębiorstwa oraz działania restrukturyzacyjne, obejmujące często redukcję personelu. Skutkuje to spadkiem zatrudnienia i wzrostem bezrobocia. Zmienia się nie tylko wielkość zasobów zatrudnienia i bezrobocia, ale także jego struktura. Pogarsza się relatywnie pozycja tzw. grup problemowych, co skutkuje wzrostem ich udziału w populacji bezrobotnych.

Sytuację absolwentów ZSZ na rynku pracy oraz popyt na nich zgłaszany przez przedsiębiorstwa można analizować w oparciu o teorię kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki rozpatruje się w ujęciu makroekonomicznym, jako zasób wszystkich praco-

biorców w gospodarce oraz w ujęciu mikroekonomicznym, jako zasób pozostający do dyspozycji przedsiębiorstwa albo pojedynczego pracownika. W tym ostatnim ujęciu, kapitał ludzki jest traktowany jako zasoby: wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji i zdrowia danego pracobiorcy, które decydują o jego wydajności i przekładają się na przyszłe dochody (jego i zatrudniającego go przedsiębiorstwa) [Łukasiewicz 2009: 20; Fischer, Schoenfeldt, Shaw 2006: 3; Zieliński 2008: 152-153]. Głównym źródłem kapitału ludzkiego jest szeroko rozumiane „inwestowanie w siebie” pracobiorcy [Blaug 1995: 313-314]. W związku z tym, o poziomie kapitału ludzkiego decydują: wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie zawodowe, predyspozycje zawodowe, przedsiębiorczość, zapał i innowacyjność [Edvinsson, Malone 2001: 17-34]. Oprócz cech charakteryzujących pojedynczego pracownika, kapitał ludzki obejmuje także zdolność pracowników do uczenia się oraz umiejętność pracy w zespole (kapitał ludzki wzrasta dzięki kreatywności zespołów pracowniczych) [Czechowska-Świtaj 2005: 46; Król 2006: 97; Sokołowska 2005: 136].

Uwzględniając zróżnicowania poziomu kapitału ludzkiego reprezentowanego przez pracobiorców, rynek pracy podlega segmentacji. Różne sektory rynku pracy cechują się różnymi warunkami zatrudnienia, przy czym dostęp do sektorów stwarzających korzystniejsze warunki pracy jest utrudniony [Holzer 2005: 87-88; Kryńska 2003: 102-103]. W zależności od poziomu kapitału ludzkiego różne są możliwości uzyskania pracy i różny jest poziom uzyskiwanych wynagrodzeń poszczególnych pracobiorców. W perspektywie długookresowej, słabo kwalifikowani pracownicy aktualnie zatrudnieni, są w gorszej sytuacji na rynku pracy niż wykształceni bezrobotni, o poszukiwanych (perspektywicznych) kwalifikacjach [Gensbittel, Mainguet 1995: 71, 80]. W perspektywie krótkookresowej, o sytuacji pracobiorców na rynku pracy decyduje charakteryzujący ich poziom cech kwalifikacyjno-zawodowych oraz ich dopasowanie do potrzeb pracodawców.

Rozpatrując kapitał ludzki pojedynczego pracownika często dzieli się go na kapitał ogólny i kapitał specyficzny. Kapitał ogólny (uniwersalny), można wykorzystać we wszystkich rodzajach działalności gospodarczej, jego istotnym elementem jest wykształcenie. Kapitał specyficzny jest związany z kwalifikacjami zdobytymi w praktyce, decyduje on o produktywności w danym przedsiębiorstwie [McConnell, Brue 1986: 105]. Przygotowanie zawodowe jest bardzo ważnym elementem kapitału ludzkiego absolwentów ZSZ, ponieważ podnosi ich kapitał specyficzny (absolwenci są wprowadzeni na standardowe stanowisko pracy w swoim zawodzie i potrafią realizować część zadań z nim związanych), co bilansuje częściowo niski kapitał ogólny związany z relatywnie niskim wykształceniem.

Z punktu widzenia pracodawców, poszukują oni personelu, który będzie w stanie poprawnie realizować zadania na niego nałożone, przyczyniając się do realizacji strategii przedsiębiorstwa. Pracodawcy biorą pod uwagę poziom kapitału ludzkiego reprezentowanego przez aplikujących na wolne stanowiska, ponieważ informuje on

o oczekiwanej wydajności aplikujących. W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi, często podkreśla się, że kapitał ludzki jest podstawowym elementem decydującym o konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku [Bloisi 2007: 54-56; Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright 2006: 466]. W związku z tym, przedsiębiorstwo powinno dążyć do wzrostu wartości kapitału ludzkiego, którym dysponuje. Wzrost wartości kapitału ludzkiego można osiągnąć trzema drogami, tj. przez: pozyskiwanie kapitału ludzkiego z zewnątrz, utrzymanie kapitału ludzkiego, którym przedsiębiorstwo już dysponuje (ograniczenie skali fluktuacji personelu, zwłaszcza cechującego się wysokim poziomem kapitału ludzkiego dzięki odpowiedniemu systemowi motywacyjnemu i stwarzaniu możliwości rozwojowych) oraz rozwój kapitału ludzkiego wewnątrz przedsiębiorstwa (przez system szkoleń i doskonalenia zawodowego) [Nellis, Parker 2006: 304-305; Ackroyd, Batt, Thompson, Tolbert 2005: 226; Zieliński 2011: 130-131].

Z perspektywy podjętego tematu, najistotniejsze jest pozyskiwanie kapitału ludzkiego z zewnątrz przedsiębiorstwa. Wzrost konkurencji powoduje, że coraz istotniejsze staje się pozyskiwanie personelu w oparciu o odpowiednio wczesną identyfikację najbardziej utalentowanych i najlepiej rokujących potencjalnych pracowników [Noe, Hollenbeck, Gerhard, Wright 2006: 20, 76]. Oczywiście najistotniejszym elementem pozyskiwanego na zewnątrz kapitału ludzkiego z perspektywy strategicznej są potencjalni zarządzający, tym niemniej dla realizacji ich zamierzeń konieczny jest odpowiednio przygotowany, kompetentny personel wykonawczy.

3. CHARAKTERYSTYKA BADANIA ANKIETOWEGO I PRÓBY BADAWCZEJ

W celu oceny skuteczności szkolenia zawodowego, w oparciu o odpowiednio opracowany arkusz ankiety, zbadano opinie osób zdających egzaminy czeladnicze/mistrzowskie, które ukończyły okres kształcenia zawodowego, w tym praktycznego. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w Izbie Rzemieślniczej w Rybniku we wrześniu i październiku 2011 roku. Badaniem objęto 172 osoby zdające egzaminy czeladnicze/mistrzowskie w 11 zawodach.

Ankieta składała się z 24 pytań, mających na celu poznanie opinii ankietowanych na temat m.in.: zadowolenia z przygotowania zawodowego, czynników komfortu/dyskomfortu występujących w miejscu nauki zawodu, organizacji ich stanowiska praktycznej nauki zawodu, przesłanek wyboru danego zakładu jako miejsca odbycia praktyki, stopnia trudności egzaminu oraz standardów wymagań tych egzaminów, znaczenia przygotowania zawodowego w spełnieniu wymogów egzaminu.

Spośród 24 pytań do analizy w niniejszym rozdziale wybrano trzy, odnoszące się bezpośrednio do jego tytułu. Spośród 11 reprezentowanych zawodów do analizy wybrano dwa o największej liczbie przedstawicieli w grupie badawczej tj. mechaników pojazdów samochodowych (27 przedstawicieli) i fryzjerki (24 przedstawicieli).

4. CZYNNIKI POPRAWY SKUTECZNOŚCI PRZYGOTOWANIA ZAWODOWEGO Z PERSPEKTYWY UCZNIÓW NAUKI ZAWODU

Rozważania dotyczące przygotowania zawodowego absolwentów ZSZ rozpoczęto od deklarowanego przez nich poziomu zadowolenia. Tabela 1 zawiera dane na ten temat zebrane od przygotowujących się do pracy w dwóch wybranych do analizy zawodach.

Tabela 1. Deklarowana ocena zadowolenia z przygotowania zawodowego

Ocena zadowolenia	mechanicy samochodowi		fryzjerki	
	liczba	udział %	liczba	udział %
tak	13	48,2	9	37,5
raczej tak	9	33,3	8	33,3
raczej nie	3	11,1	3	12,5
nie	0	0	2	8,35
trudno powiedzieć	2	7,4	2	8,35
razem	27	100,0	24	100,0

Źródło: badania własne.

Ankietowani bardzo wysoko ocenili przygotowanie zawodowe jakiego zostali poddani. Deklaracje, że są zadowoleni lub raczej zadowoleni z przygotowania zawodowego złożyło 22 na 27 badanych mechaników pojazdów samochodowych oraz 17 na 24 ankietowane fryzjerki. Poziom deklarowanego niezadowolenia (odpowiedź „nie” lub „raczej nie”) był wyraźnie wyższy wśród fryzjerek (nieco ponad 20%) niż wśród mechaników pojazdów samochodowych (nieco ponad 11%). Po dwie osoby z każdej grupy zawodowej zaznaczyły odpowiedź „trudno powiedzieć”.

Relatywnie wysoki poziom zadowolenia nie przesądza o braku możliwości wzrostu skuteczności przygotowania zawodowego. Tabela 2 zawiera zestawienie odpowiedzi na pytanie dotyczące czynników, które mają (miałyby) największy wpływ na zaangażowanie w praktykę zawodową.

Do wyboru ankietowanym zaproponowano 9 opisanych czynników oraz opcję inne. Ankietowani mieli możliwość przyznania poszczególnym czynnikom punktacji od 1 do 10. Wyższe punktacje poszczególnym czynnikom przyznawali mechanicy pojazdów samochodowych (średnia punktacja dla czynnika 5,2) niż fryzjerki (średnia punktacja 4,2). Jeśli szukać podobieństw, wśród pięciu (sześciu w przypadku mechaników, ze względu na identyczną punktację dla czynników piątego i szóstego) najwyższej wycenianych czynników w obu grupach znalazły się aż cztery wspólne tj.: nagrody i pochwały nadzorującego naukę zawodu, podwyżka wynagrodzenia za praktyczną naukę zawodu, uznanie za dobrze wykonaną pracę i dobre warunki pracy. Poniżej średniej punktacji (która była zaniżana przez bardzo rzadkie wskazania opcji inne czynniki), w przypadku obu zawodów znalazło się dobre zaplecze socjalne.

Tabela 2. Czynniki mające największy wpływ na wzrost zaangażowania w praktykę zawodową

Czynnik	mechanicy samochodowi		fryzjerki	
	liczba	średnia ocena	liczba	średnia ocena
nagrody i pochwały nadzorującego naukę zawodu	172	6,4	128	5,3
podwyżka wynagrodzenia za praktyczną naukę zawodu	155	5,7	135	5,6
możliwość podnoszenia kwalifikacji	150	5,6	103	4,3
uznanie za dobrze wykonaną pracę	150	5,6	127	5,3
dobre warunki pracy	159	5,9	136	5,7
dobra organizacja nauki zawodu	157	5,8	86	3,6
pewność zatrudnienia w przyszłości jako pracownika	134	5,0	131	5,5
autonomia w ustalaniu zadań i sposobu ich realizacji	145	5,4	65	2,7
dobre zaplecze socjalne	128	4,7	89	3,7
inne czynniki	53	2,0	1	0,1
razem	1403	5,2	1001	4,2

Źródło: badania własne

Różnice między badanymi zawodami polegały na tym, że wśród najwyżej punktowanych znalazły się dodatkowo dobra organizacja nauki zawodu oraz możliwości podnoszenia kwalifikacji wśród wskazań mechaników pojazdów samochodowych, natomiast fryzjerki wskazywały pewność zatrudnienia w przyszłości jako pracownika. Różna była także hierarchia wskazań tj. trzy najwyżej punktowane czynniki to odpowiednio: nagrody i pochwały nadzorującego naukę zawodu, dobre warunki pracy i dobra organizacja nauki zawodu (mechanicy pojazdów samochodowych) oraz dobre warunki pracy, podwyżka wynagrodzenia za praktyczną naukę zawodu i pewność zatrudnienia w przyszłości jako pracownika (fryzjerki). Różnice wystąpiły także wśród czynników punktowanych poniżej średniej- mało istotne dla mechaników pojazdów samochodowych była pewność zatrudnienia w przyszłości jako pracownika, natomiast dla fryzjerek- dobra organizacja nauki zawodu oraz autonomia w ustalaniu zadań i sposobu ich realizacji. Porównując hierarchię i różnice w punktacji można wysnuć wniosek, że fryzjerki czują się w wyższym stopniu przygotowane do podjęcia pracy i oczekują większej samodzielności, mechanicy pojazdów samochodowych w dalszym ciągu czują natomiast niedosyt jeśli chodzi o uzyskane w trakcie przygotowania zawodowego kwalifikacje i chętniej poddają się zaleceniom mistrza/czeladnika.

Uzyskane wyniki wskazują, że poprawnie wskazano czynniki poprawy zaangażowania ze strony uczniów w praktykę zawodową (bardzo niewiele wskazań inne, w większości bez nazwania czynnika) i że mają one różny wpływ na aktywność uczniów. Różnice w hierarchii wskazań sugerują, że w procesie poprawy funkcjonowania kształcenia zawodowego należy uwzględnić specyfikę zawodu i sposobu prowadzenia praktyk zawodowych.

Tabela 3 zawiera odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki należy skorygować dla poprawy skuteczności nauki zawodu. Także w tym pytaniu zaproponowano 10 wariantów odpowiedzi (przy czym nie występowała odpowiedź inne), a ankietowani

mieli do dyspozycji punktację od 1 do 10. Pierwsze osiem zaproponowanych wariantów odpowiedzi nawiązuje do czynników warunkujących wzrost zaangażowania w praktykę zawodową (objętych tabelą 2), przy czym nacisk położono na kontakt między uczniem a pracodawcą prowadzącym przygotowanie zawodowe. Ostatnie dwa warianty odpowiedzi miały na celu zbadanie skłonności uczniów do rozszerzenia kształcenia w formie szkolnej i w formie przygotowania zawodowego.

Wyższe punktacje poszczególnym czynnikom wymienionym w tabeli 3 przyznawali mechanicy pojazdów samochodowych (średnia punktacja dla czynnika 4,5) niż fryzjerki (średnia punktacja 3,4). W przypadku obu zawodów sześć czynników otrzymało punktację powyżej średniej. Wśród wysoko punktowanych czynników powtarza się aż pięć i są to: szukanie kompromisu między mistrzem/czeladnikiem a uczniem, możliwość negocjacji z kierownictwem warunków praktyki, zwiększenie wpływu ucznia na decyzje dotyczące sposobu realizacji zadań, rodzinna atmosfera w firmie, częsty bezpośredni kontakt z przełożonym. W przypadku obu zawodów dwoma wyraźnie najniżej ocenianymi czynnikami są większa liczba godzin przedmiotów zawodowych w szkole i większa liczba godzin praktycznej nauki zawodu.

Tabela 3. Czynniki, które należy skorygować dla poprawy skuteczności nauki zawodu

Czynnik	mechanicy samochodowi		fryzjerki	
	liczba	średnia ocena	liczba	średnia ocena
wyczerpujące informacje od mistrza/czeladnika	153	5,7	82	3,4
szukanie kompromisu między mistrzem/czeladnikiem a uczniem	135	5,0	93	3,9
możliwość negocjacji z kierownictwem warunków praktyki	134	5,0	86	3,6
zwiększenie wpływu ucznia na decyzje dotyczące sposobu realizacji zadań	129	4,8	84	3,5
rodzinna atmosfera w firmie	139	5,1	90	3,8
częsty bezpośredni kontakt z przełożonym	128	4,7	87	3,6
branie pod uwagę opinii ucznia	117	4,3	94	3,9
częstsze kontakty bezpośrednie mistrza ze szkołą	113	4,2	78	3,3
większa liczba godzin przedmiotów zawodowych w szkole	82	3,0	60	2,5
większa liczba godzin praktycznej nauki zawodu	83	3,1	55	2,3
Razem	1213	4,5	809	3,4

Źródło: badania własne.

Różnice między badanymi zawodami polegały na tym, że wśród czynników najwyżej punktowanych znalazły się wyczerpujące informacje od mistrza/czeladnika (wskazania mechaników pojazdów samochodowych) oraz branie pod uwagę opinii ucznia (wskazania fryzjerek). Nieco inna jest także hierarchia wskazań tj. trzy (cztery w przypadku mechaników samochodowych, ze względu na równą punktację) najwyżej punktowane czynniki to odpowiednio: wyczerpujące informacje od mistrza/czeladnika, rodzinna atmosfera w firmie, szukanie kompromisu między mistrzem/czeladnikiem a uczniem, możliwość negocjacji z kierownictwem warunków praktyki (mechanicy po-

jazdów samochodowych) oraz szukanie kompromisu między mistrzem/czeladnikiem a uczniem, branie pod uwagę opinii ucznia, rodzinna atmosfera w firmie (fryzjerki).

Znacząco niżej od czynników charakteryzujących warunki odbywania praktyk ankietowani oceniali potrzebę zwiększenia liczba godzin przedmiotów zawodowych w szkole i praktycznej nauki zawodu. Z jednej strony, może to świadczyć o przekonaniu absolwentów ZSZ o dobrym przygotowaniu do podjęcia pracy, a z drugiej strony, o niechęci do dalszego kształcenia.

5. WNIOSKI KOŃCOWE

Analiza danych zawartych w opracowaniu potwierdza hipotezę artykułu. Większość absolwentów ZSZ deklaruje, że jest zadowolona lub raczej zadowolona z przygotowania zawodowego, dotyczy to 81,5% mechaników pojazdów samochodowych oraz 70,8% fryzjerek.

Czynniki mogące zadecydować o wzroście skuteczności przygotowania zawodowego w większości przypadków uzyskiwały podobną punktację od przedstawicieli obu zawodów. Najwyżej wycenianymi czynnikami w obu grupach były: nagrody i pochwały nadzorującego naukę zawodu, podwyżka wynagrodzenia za praktyczną naukę zawodu, uznanie za dobrze wykonaną pracę, dobre warunki pracy, szukanie kompromisu między mistrzem/czeladnikiem a uczniem, możliwość negocjacji z kierownictwem warunków praktyki, zwiększenie wpływu ucznia na decyzje dotyczące sposobu realizacji zadań, rodzinna atmosfera w firmie, częsty bezpośredni kontakt z przełożonym.

Poniżej średniej punktacji, w przypadku obu zawodów znalazło się dobre zaplecze socjalne, większa liczba godzin przedmiotów zawodowych w szkole i większa liczba godzin praktycznej nauki zawodu. Nieco inna hierarchizacja czynników wskazuje, że fryzjerki czują się w wyższym stopniu przygotowane do podjęcia pracy i oczekują większej samodzielności, mechanicy pojazdów samochodowych w dalszym ciągu czują natomiast niedosyt jeśli chodzi o uzyskane w trakcie przygotowania zawodowego kwalifikacje i chętniej poddają się zaleceniom mistrza/czeladnika. Uzyskane wyniki wskazują, że większość zaproponowanych do oceny czynników, zdaniem uczniów zawodu przyczyniłaby się do poprawy skuteczności procesu przygotowania zawodowego. Różnice w otrzymanej punktacji poszczególnych czynników wskazują natomiast, że w procesie poprawy funkcjonowania kształcenia zawodowego należy uwzględnić specyfikę zawodu i sposobu prowadzenia praktyk zawodowych.

Literatura:

1. Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert P.S.: *Work and Organization*. Oxford: Oxford University Press 2005.
2. Blaug, M.: *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWN 1995.

3. Bloisi, W.: *An Introduction to Human Resource Management*. London, Boston: McGraw-Hill 2007.
4. Czechowska-Świtaj, T.: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM 2005.
5. Edvinsson, L., Malone, M.S.: *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN 2001.
6. Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B.: *Human Resource Management*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company 2006.
7. Gensbittel, M.-H., Mainguet, Ch.: *Transition from School to Employment*. In: *Indicators of Education System. Education and Employment*. Paris: OECD 1995.
8. Holzer, H.J.: *Employers in the Low-Wage Labour Market: Is Their Role Important?* In: *Job Quality and Employer Behaviour*, S. Bazen, C. Lucifora, W. Salverda (eds.). Hampshire: Palgrave, Macmillan 2005.
9. Jonek-Kowalska, I.: *Koncentracja a restrukturyzacja przedsiębiorstw*. W: *Nowoczesność przemysłu i usług. Relacje i wartość w strategiach zarządzania przedsiębiorstwami*, J. Pyka (red.). Katowice: TNOiK 2008.
10. Król, H.: *Kapitał ludzki organizacji*. W: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. H. Król, A. Ludwiczynski (red.). Warszawa: PWN 2006.
11. Kryńska, E.: *Kontraktowanie pracy*. W: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2003.
12. Łukasiewicz, G.: *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: PWN 2009.
13. McConnell, C.R., Brue, S.L.: *Contemporary Labor Economics*. New York, St. Luis: McGraw-Hill Book Company 1986.
14. Nellis, J.G., Parker, D.: *Principles of Business Economics*. London: Prentice Hall, Harlow 2006.
15. Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M.: *Human Resource Management*. Irwin, Boston: McGraw-Hill 2006.
16. Sapijaska, Z.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: PWN 1997.
17. Sokołowska, A.: *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, K. Perechuda (red.). Warszawa, PWN 2005.
18. Zieliński, M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
19. Zieliński, M.: *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*. Gliwice: Politechnika Śląska 2008.
20. Zieliński, M.: *Pozyskiwanie personelu a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*. Gliwice: Kwartalnik Naukowy „Organizacja i Zarządzanie” 2011, nr 2.

Mgr **Eugenia Magdalena Gaura**
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Zabrze ul. Roosevelta 26
e-mail egaura@op.pl

Barbara Woźniak-Sobczak

BARWY TWORZENIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Celem opracowania jest identyfikacja sprawności strategicznych działań dotyczących tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Przedmiotem analizy jest przedsiębiorstwo w ujęciu modelu ekonomiczno- finansowego. Jego celem strategicznym jest tworzenie wartości dodanej dla właścicieli i głównych jego interesariuszy. Przedstawiono tworzenie wartości w sposób właściwy dla strategii Czerwonego Oceanu i strategii Błękitnego Oceanu. Strategie te skojarzono z postawami pracowników i menedżerów: zachowawczą – nazywaną Czerwonym Pociągiem i kreatywną, nowoczesną – nazywaną Błękitnym Ekspresem. Wskazano na interakcje występujące między barwą strategii, kolorem postaw a tempem i kierunkiem zmian wartości przedsiębiorstwa.

COLOURS OF ENTERPRISE VALUE CREATION

Summary: The aim of this paper is to identify performance measures for the creation of strategic business value. The analysis is established in terms of economic and financial model. Its strategic goal is to create added value for its owners and key stakeholders. The creation of value in a manner appropriate for the Red Ocean Strategy and Blue Ocean Strategy was presented. These strategies been associated with the attitudes of employees and managers: a conservative – called Red Train and creative, modern – called Blue Express. The existence of interactions occurring between the color of the strategy, the color of the attitudes and the pace and direction of changes in value of the company.

Słowa kluczowe: wartość przedsiębiorstwa, strategia Czerwonego Oceanu, strategia Błękitnego Oceanu.

Keywords: enterprise value, Red Ocean Strategy, Blue Ocean Strategy.

1. WSTĘP

Założeniem w niniejszym opracowaniu jest ekonomiczno- finansowy model przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce rynkowej sprowadzający przedsiębiorstwo do kategorii biznesu. Oznacza to konieczność prowadzenia działalności dochodowej, która wymaga inicjatywy i kapitału. Obarczona jest ona większym lub mniejszym ryzykiem nie uzyskania dochodu lub nawet utraty kapitału. Działalność ta przebiega więc w warunkach walki o zasoby, klienta, pozycję konkurencyjną, przy-

bierając barwę czerwoną (krwi) lub w sposób nowoczesny, prymusowski, bez wrogich zagrożeń przybierając barwę błękitną (niebiańską).

Kapitałem przedsiębiorstwa powinno się tak zarządzać, by jego wartość wzrastała bardziej, niż gdyby był zarządzany w inny sposób lub przez inne przedsiębiorstwo [Woźniak-Sobczak 2007: 13]. Wzrost wartości jest dlatego celem strategicznym przedsiębiorstwa. Literatura i praktyka wykazują, że jest to najważniejszy cel strategiczny przedsiębiorstwa, które działa w warunkach dużej zmienności i niepewności otoczenia. Jemu też podporządkowana jest oczekiwana społeczna rola przedsiębiorstwa.

2. PODSTAWOWE UWARUNKOWANIA STRATEGII TWORZENIA WARTOŚCI

Aby wykreować wartość przedsiębiorstwa potrzeba właściwej strategii. Strategia jest koncepcją wyznaczającą kierunek funkcjonowania przedsiębiorstwa odzwierciedlającą jego system wartości. Literatura dostarcza różnorodnych jej definicji. Ich przeglądu dokonuje między innymi J. Rokita [Rokita 2009]. W interpretacjach strategii eksponuje się sposób realizacji misji, kryteria wartościujące decyzje sprzyjające stabilności względem otoczenia. Strategia ma trzy wymiary, którymi są: cel istnienia, proces tworzenia strategii i treść strategii¹, utworzone w określonym kontekście strategicznym.

Kontekst strategiczny obejmuje wszelkie uwarunkowania wywierające wpływ na proces strategiczny i jego efekty. Głównymi jego determinantami są stan i oczekiwania otoczenia oraz zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa. Te same procesy i wartości, które konstytuują zdolności danej organizacji w jednym kontekście, określają zarazem jej ułomności w innym.

Aby strategia nie pozostała tylko pomysłem musi posiadać funkcjonalne programy działania (rys 1). Są one podstawą tworzenia planów i programów służących operacjonalizacji przyjętych celów.

Uznanie dążenia do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa za adekwatny cel strategiczny umożliwia interpretowanie strategii jako zbioru podejść do biznesu i wynikających z nich działań zmierzających do osiągnięcia względnie trwałych sukcesów w aktualnych i spodziewanych stanach otoczenia, definiowanych dla dobra właścicieli i innych interesariuszy przedsiębiorstwa². W sformułowanej powyżej definicji świadomie efekt działań strategicznych zapisano w postaci „dobra” interesariuszy. Interesariuszem jest każdy podmiot, który kierując się własnym interesem skupia swe kompetencje w określonym wspólnym przedsięwzięciu celem powiększenia spodziewanych korzyści biorąc na siebie część ryzyka związanego z przedsięwzięciem. Rola

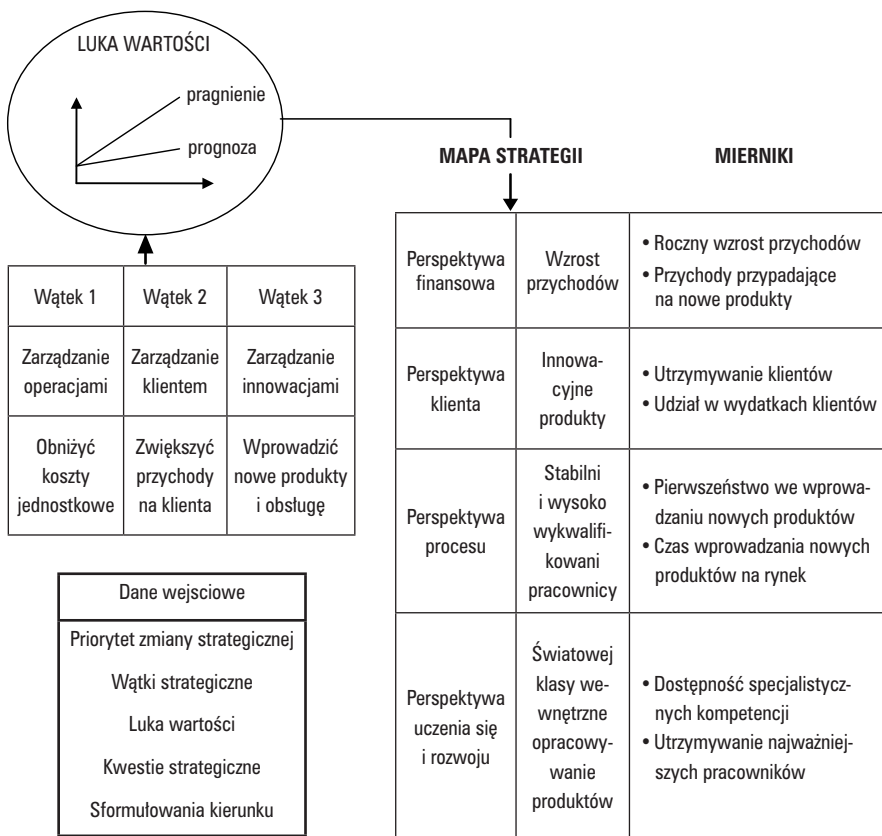
¹ Treść strategii jest pożądanym efektem działań.

² Wszystkich interesariuszy można podzielić na dwie grupy: pierwsza obejmuje osoby zainteresowane pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa, druga to podmioty skupione w otoczeniu zewnętrznym.

interesariusza ma więc dwa wymiary: sprawczy i biorczy. W ten sposób następuje tworzenie i transfer wartości przez i do interesariuszy.

Sposoby dążenia interesariuszy do osiągnięcia korzyści mogą być odmienne i niekiedy sprzeczne ze sobą. Jest to powodem migracji wartości a w warunkach swobody przepływu kapitału na rynku staje się jedną z podwalin konkurencji (tabela 1).

Rysunek 1. Przykładowy funkcjonalny program działania strategicznego



Źródło : opracowanie własne na podstawie: R.S. Kaplan, D.P. Norton: Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. PWN, Warszawa 2010.

Wielość podmiotów występująca w otoczeniu, z których każdy dąży do indywidualnego sukcesu jest główną przyczyną konkurencji [Stankiewicz 2002: 18]³ i formułowania konkurencyjnych strategii.

³ Konkurencją nazywa się zjawisko, którego uczestnicy rywalizują między sobą w dążeniach do analogicznych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla osiągnięcia określonych celów, utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) osiągnięcie takich samych celów przez innych.

Tabela 1. Transfer wartości między interesariuszami przedsiębiorstwa

INTERESARIUSZ	WKŁAD	KORZYŚĆ
Akcjonariusz	kapitał własny	dywidendy, wartość rezydualna
Menedżer	umiejętności	wynagrodzenie, premie, bonusy
Pracownik	umiejętności	wynagrodzenie, premie, bonusy
Dostawca	surowce, materiały, wyroby, usługi	środki pieniężne
Wierzyciel	pożyczki, kredyty	raty kapitałowe, odsetki, prowizje
Klient	środki pieniężne	wyroby, usługi
Rząd	dobra publiczne	podatki
Audytór	usługi	opłaty za usługi

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Sunder: Theory of Accounting and Control. South – Western College Publishing. Cincinnati, Ohio 1997, s. 16.

Konkurencja pojawia się „na wejściach” konkurujących podmiotów a jej przedmiotem są szeroko rozumiane zasoby i kanały ich transmisji oraz „na wyjściach” o akceptację oferty przez klientów.

Dążenie do sprostania wyzwaniom konkurencji rodzi szeroki zestaw zachowań i właściwych im rozwiązań (głównie opartych na wiedzy, kompetencjach, aktywach niematerialnych), które powodują zmiany atrybutów przedsiębiorstwa [Suszyński 2007: 55]. W przedsiębiorstwie zasoby niematerialne są najczęściej synergicznie sprzężone z jego zasobami materialnymi, a tym samym stają się przesłanką powstawania nowoczesnych technologii. W ten sposób powstaje szczególnego rodzaju spirala, w której nowe technologie dynamizują źródła kolejnych wyzwań, a te warunkują sprostaniu kolejnym ich postaciom.

Przemiany globalnego biznesu determinują oparcie wartości przedsiębiorstw na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów mimo świadczenia usług ich milionom [Prahalađ, Krishnan 2010: 15]. Wymaga to nowego podejścia do kwestii dostępu i użytkowania zasobów. Tradycyjnie punktem wyjścia do analizy strategii była ocena zasobów dostępnych w firmie i doprowadzenie do zgodności między zasobami a celami. Rozbieżność między zasobami a aspiracjami powodowała napięcia w strategii. Starano się im zapobiec poprzez wykorzystanie zasobów dostępnych dzięki innym jednostkom takim jak partnerzy we wspólnych przedsięwzięciach i dostawcy. Celem stało się uzyskanie nieproporcjonalnie dużej przewagi przez wykorzystanie zasobów dostępnych dla firmy w sieci jej dostawców i partnerów. Ten proces współtworzenia powoduje, że każdy uczestnik sieci współpracuje przy tworzeniu wartości a konkuruje w pozyskiwaniu wartości [Prahalađ, Ramaswamy 2005: 191]. Dzisiaj zasoby są globalne. Konkurencja dotyczy dostępu, wpływów i kosztów wykorzystania zasobów przez wyjątkowe metody współpracy z klientami oraz dostawcami. Koszty obejmują także czas i wysiłki menedżerów, wzajemne obciążenia i ceny transferowe, niepokoje o priorytety i dostawy, niezgodność systemów techniki informacyjnej i strategii w tym zakresie oraz inne kłopoty administracyjne.

Dobre procesy alokacji zasobów powinny być tak zaprojektowane, żeby umożliwiły odrzucanie propozycji, których nie chcą klienci.

Na sposób rozwiązywania większości wymienionych problemów wskazuje model biznesu [Woźniak-Sobczak 2005: 88], którym jest unikalna kombinacja niematerialnych i materialnych zasobów. Kombinacja ta powoduje warunki do tworzenia wartości, ale też może ją niszczyć [Woźniak-Sobczak 2007: 132]⁴. W sytuacji wysokiej konkurencji, kiedy dla wygranej potrzebna jest innowacja, recepty na właściwe zachowania należy poszukiwać w procesach biznesowych. Są one połączeniem między strategią, modelami biznesu i codziennymi operacjami. Polegają na działalności, w której poprzez zastosowanie odpowiedniej metody wytworzy się jakieś wyniki. Droga do osiągnięcia wyniku jest niekiedy wyboista, ale zawsze powinna być co najmniej adaptacyjna lub wyprzedzająca w stosunku do zagrożeń i szans zawartych w otoczeniu. Wynika to z konieczności zmian (rozwoju) wszystkich jej elementów. Wprowadzanie zmian ma charakter lateralny. Zmiany w otoczeniu są w niewielkim stopniu przewidywalne lub w ogóle nie da się ich przewidzieć, ale mimo to zmianami można i należy zarządzać.

3. KONKUROWANIE W WARUNKACH „CZERWONEGO OCEANU”

Turbulentny charakter współczesnego otoczenia jest oczywisty. Obserwuje się nawet rozszerzanie jego atrybutów [Penc-Pietrzak 2003]. Utrudnia to w znacznym stopniu możliwości konkurowania. Wzrasta więc rola modelu biznesowego poprzez określenie w nim kierunków konkurowania i logiki prowadzenia działalności, na które składają się: wartość dla klienta, zasoby, produkty, źródła przychodów, relacje z nabywcami, rynki i model struktury kapitału [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2010: 162-163]. W logice tworzenia wartości funkcjonują dwa różne paradygmaty zespolone z dwoma różnymi poziomami ryzyka. Są to: paradygmat kierowanego wzrostu i paradygmat innowacyjnego wzrostu. Tą część rozważań skierujemy na pierwszy z nich.

Koncentruje się on na dotarciu do rynku i osiągnięciu w nim znaczącej pozycji ze względu na kryteria rynkowe, finansowe, techniczno- użytkowe i organizacyjne [Stabryła 2006: 283]⁵.

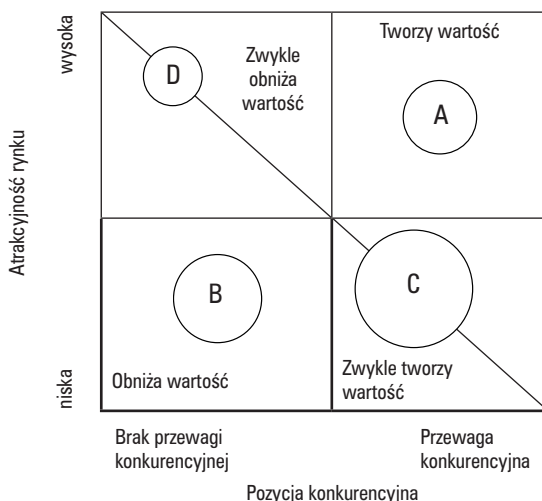
Naturalnymi wyznacznikami konkurowania są: rodzaj rynku, przedmiot, zasięg i intensywność konkurowania (rys. 2). W konkurowaniu kierowanym wzrostem występuje znana i określona przestrzeń rynkowa i znane reguły gier konkurencyjnych na produkty i rzeczywiste oraz potencjalne możliwości jego zaspokojenia.

⁴ Rodzaj tej kombinacji zależy od cyklu życia i pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu.

⁵ Pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa to jego miejsce na liście rankingowej danego sektora przedsiębiorstw, zbudowanej na podstawie ilościowych i jakościowych kryteriów diagnostycznych a także jego zdolność do wypełniania oczekiwań wobec dawców kapitału odnośnie zwrotu z zainwestowanego przez nich kapitału.

Przedmiot konkurowania jest ściśle powiązany z granicami rynku. Według Ch. Zook'a i J. Allen'a „bez jasnej koncepcji granic działalności firmy trudno określić jej pozycję konkurencyjną, względną wagę konkurentów o różnej sile czy względne strategiczne znaczenie rozmaitych możliwości wzrostu” [Zook, Allen 2005: 44]. Kanwą wyznaczającą granice konkurowania jest działalność podstawowa przedsiębiorstwa określona przez taki zestaw produktów, segmentów klientów i technologii, który umożliwia stworzenie dla niej największej przewagi komparatywnej. Strategię taką nazywa się strategią „Czerwonego Oceanu” [Kim, Mauborgne 2005]. Konkuruje ze sobą przedsiębiorstwa, które potrafią zaoferować produkty o takiej samej użyteczności przy niższej cenie (efekt przodownictwa kosztowego) i produkty substytucyjne. Przedsiębiorstwa starają się prześcignąć swoich rywali i zagarnąć większą część istniejącego popytu.

Rysunek 2. Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa z perspektywy tworzenia wartości



Uwaga: Promień kół odpowiada obrotowi osiąganemu przez poszczególne podmioty

Źródło: P. Doyle: Marketing wartości. Felberg SJA, Warszawa 2003, s.129.

Strona podażowa konkurowania obejmuje różnego rodzaju przedsiębiorstwa: małe, średnie lub wielkie, jedno- lub wielobiznesowe, krajowe, zagraniczne czy międzynarodowe. Warunkiem takiej konkurencji jest przeznaczanie większości zasobów przedsiębiorstwa na obronę i rozwój swojej działalności podstawowej, odpieranie ataków nowych konkurentów na jej granicach i poszukiwanie komplementarnych produktów i usług umożliwiających pogłębianie relacji z klientami. Budowanie silnej pozycji konkurencyjnej w obszarze działalności podstawowej (nawet jeśli jest małą niszą) jest kluczem do trwałego wzrostu. Wzrost przynoszący zysk jest źródłem tworzenia wartości w biznesie dla wszystkich jego interesariuszy. W miarę jednak jak przestrzeń rynkowa staje się coraz bardziej zatłoczona, perspektywy zysku i wzrostu

są coraz bardziej ograniczone. Przy pierwszych symptomach tego zjawiska⁶ trzeba podjąć decyzje w zakresie działalności pobocznej. Strategia ekspansji na obszarach pobocznych może być jednak skuteczna tylko wtedy, gdy zbuduje się ją wokół najsilniejszej działalności podstawowej [Zook 2005: 24]. Decyzja o działalności na obszarze pobocznym i rozszerzeniu granic działalności podstawowej wymaga wyobrażenia przyszłych reinwestycji, potrzeb kapitałowych, kosztu kapitału i okresie oraz stopie zwrotu z tych inwestycji. Wymuszenie takich decyzji przez zachowania liderów- konkurentów może znacząco zmniejszyć nawet dotychczasowy poziom zysków (ilustruje to strategia C na rys. 5). Pomocnym narzędziem może być macierz opłacalności prowadzenia działalności (rys. 3). Umożliwia ona ocenę poszczególnych rodzajów działalności z punktu widzenia potencjału do kreowania wartości. Można planować działania w obszarach usytuowanych powyżej przekątnej, co zapewnić może zwiększenie udziału w rynku i zmiany relacji ROIC – WACC⁷. Powinno się rezygnować z tych rodzajów działalności, które na macierzy są umiejscowione powyżej przekątnej. Trzeba także uwzględnić fakt, że koszty rezygnacji z danego produktu mogą przewyższać koszty jego utrzymywania. Decyzje dotyczące zakresu konkurowania powinny uwzględniać szeroki kontekst strategiczny.

Rys. 3. Macierz opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej

Stosunek tempa wzrostu rynku do tempa wzrostu udziału danego przedsiębiorstwa w rynku

		Relatywny spadek udziału w rynku	Relatywny wzrost udziału w rynku
Stopa zwrotu kapitału względem stopy kosztu kapitału	ROIC > WACC	(+) Salda przepływów pieniężnych (-) Udział w rynku	(+) Salda przepływów pieniężnych (+) Udział w rynku (-) Salda przepływów pieniężnych (+) Udział w rynku
	ROIC < WACC	(+) Salda przepływów pieniężnych (-) Udział w rynku (-) Salda przepływów pieniężnych (-) Udział w rynku	(-) Salda przepływów pieniężnych (+) Udział w rynku

Źródło: B. Nita: Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 2007, s.41.

⁶ Trzeba w tym celu wykorzystywać indykatory systemu wczesnego ostrzegania.

⁷ ROIC- stopa zwrotu z kapitału; WACC – średni ważony koszt kapitału.

Konkurowanie w ramach strategii czerwonego oceanu wcześniej lub później powoduje, że w danym sektorze podaź znacznie przewyższa popyt. Produkty stają się standardowymi towarami a siła konkurencji zamienia czerwony ocean w morze krwi. Aby przepłynąć czerwony ocean i zdystansować rywali trzeba dobrze rozumieć podstawy struktury ekonomicznej istniejącej branży, umiejętnie wybrać kierunek strategii niskich kosztów lub/i dyferencjacji produkcji oraz wielokryterialnie rangowa konkurentów.

Nowym paradygmatem kreowania wartości przedsiębiorstwa jest innowacyjny wzrost.

4. TWORZENIE WARTOŚCI W RAMACH „BŁĘKITNEGO OCEANU”

W tym kontekście zarządzania przedsiębiorstwo działa inaczej niż jego rywal w otoczeniu, dając jednocześnie klientom wyższą wartość. W turbulentnym otoczeniu model biznesowy przedsiębiorstwa jest ciągle „aktywowany” przez klientów i ta sytuacja jest przesłanką (nie jedyną) powstawania kreatywnych organizacji. Model biznesu takiej organizacji wykorzystuje asymetrię, czyli takie zasoby, których konkurenci nie posiadają i których zdobycie w krótkim czasie jest dla nich zbyt trudne i zbyt kosztowne. Wyprzedzenie konkurentów choćby w jednym z aspektów strategii i wcześniejsze wejście na rynek daje im przewagę przekładającą się na wynik ekonomiczny i tym samym wzrost wartości przedsiębiorstwa [Zook, Allen 2005: 97]⁸. Strategię taką nazywamy „Błękitnym Oceanem” [Kim, Mauborgne 2005] a firmę ją realizującą określamy mianem firmy-pioniera.

Korzyść wyprzedzania wynikać może z:

- przywództwa technologicznego,
- wcześniejszego dostępu do ograniczonych zasobów,
- wcześniejszych inwestycji w rozbudowę majątku produkcyjnego,
- niższych kosztów z tytułu zmiany dostawcy,
- uprzywilejowanej pozycji nowego produktu w systemie percepcji odbiorców,
- zajęcia przez firmę – pioniera najbardziej atrakcyjnych nisz rynkowych i podejmowania działań strategicznych, które ograniczą ilość przestrzeni dostępnej dla konkurencji.

Korzyści te wyznacza więc niewykorzystana, nieznana dziś przestrzeń rynkowa. Posunięcia strategiczne będące zbiorem działań menedżerskich i decyzji związanych z wystąpieniem z poważną ofertą biznesową są źródłem kreowania popytu i szansy na zyskowny wzrost. One tworzą błękitne oceany. Różnice między strategią czerwonego oceanu (opisaną w punkcie 2 niniejszego opracowania) a strategią błękitnego oceanu wykazano w tabeli 2.

⁸ „Aktywność wulkaniczna wynosi z oceanu na powierzchnię ziemi nowe tereny, a turbulencje w otoczeniu rynkowym powodują powstawanie nowych, dziewiczych rynków. Często „wyspy wulkaniczne” otwierają całkiem nowe, atrakcyjne możliwości ekspansji w skali globalnej”.

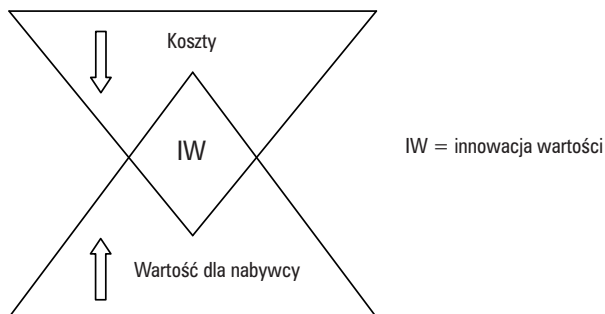
Tabela 2. Porównanie strategii czerwonego oceanu i strategii błękitnego oceanu

Strategia czerwonego oceanu	Strategia błękitnego oceanu
Konkurowanie w istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej
Zwalczanie konkurencji	Konkurencja przestaje być istotna
Wykorzystanie istniejącego popytu	Tworzenie i przechwytywanie nowego popytu
Konieczność znajdowania kompromisu między wartością a kosztem	Przełamanie przymusu kompromisu między wartością a kosztem
Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej strategicznym wyborem między wyjątkowością a niskimi kosztami	Uporządkowanie całego systemu działań firmy zgodnie z jej dążeniem do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne: Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna. MTBiznes, Warszawa 2005, s.38.

Podwalinę strategii błękitnego oceanu stanowi innowacja wartości. Jest to połączenie w jedną całość innowacji, użyteczności, ceny i kosztów (rys.4). Wymaga to zorientowania całego systemu firmy na osiągnięcie „skoku” wartości zarówno dla właścicieli jak i innych interesariuszy. Innowacja wartości prowadzi zwykle do maksymalizacji zysków przy wykorzystaniu trzech dźwigni. Są nimi: usprawnienia i innowacje kosztowe oraz partnerstwo, które prowadzą do osiągnięcia celu kosztowego. Gdy nie udaje się osiągnąć celów kosztowych trzeba sięgnąć po trzecią dźwignię – innowację cenową – pozwalającą z zyskiem zaoferować rynkowi strategiczną cenę.

Rys.4. Innowacja wartości w strategii błękitnego oceanu



Równoczesne dążenie do wyjątkowości i niskich kosztów

Źródło: W.Ch. Kim, R. Mauborgne: Strategia błękitnego oceanu. MTBiznes, Warszawa 2005, s.36.

Aby budować błękitne oceany menedżerowie powinni nieustannie tworzyć wizję poza granicami rynku, znajdować wolną przestrzeń rynkową a przez to sprawiać, by konkurencja stawała się nieistotna. Badania W. Ch. Kima i R. Mauborgne wykazują, że tworzenie błękitnych oceanów bywa dziełem firm o różnej wielkości, różnych formach własności, działających w atrakcyjnych i nieatrakcyjnych branżach i w różnych środowiskach geograficznych.

5. BUDOWANIE WARTOŚCI W „CZERWONYM POCIĄGU” I W „BŁĘKITNYM EKSPRESIE”

Strategiczne zmiany dokonywane w przedsiębiorstwie, bez względu na ich kierunek i stopień radykalizmu, muszą znaleźć akceptację ze strony pracowników przedsiębiorstwa. Można z łatwością wykazać sprzężenie zwrotne między tymi ogniwami łańcucha tworzenia wartości ponieważ postawy, zachowania, relacje, wiedza i doświadczenie pracowników są silną determinantą formułowania strategii.

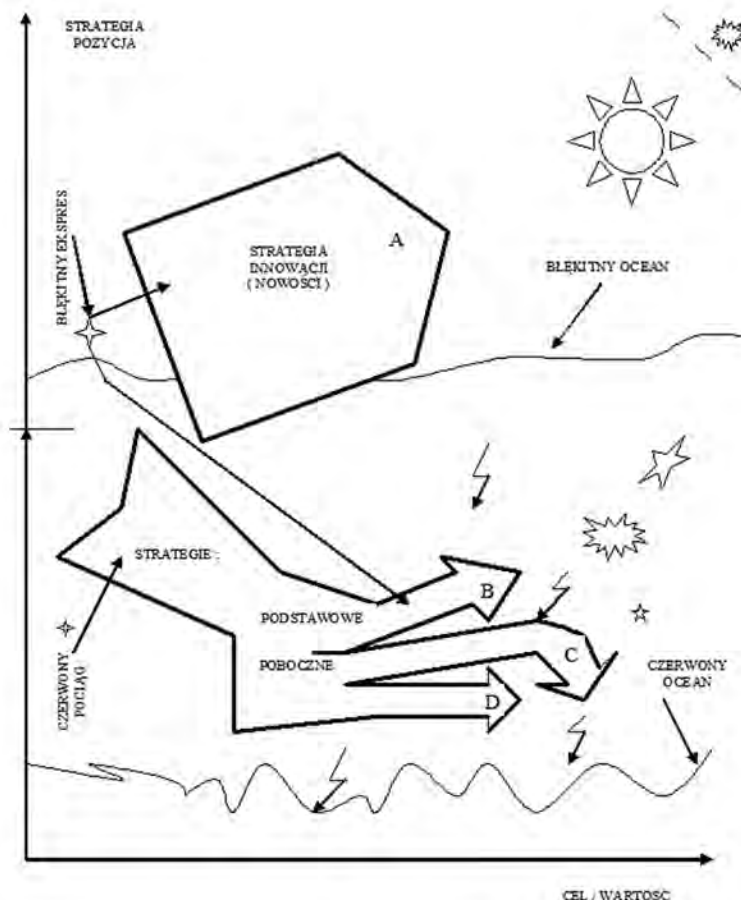
Jeżeli proponowana zmiana postrzegana jest przez pracowników jako zagrożenie zajmowanych przez nich pozycji lub zwiększenie niepewności przyszłych pozycji, czy lęk o swoją przyszłość, wówczas przyjmują oni postawy obronne (od bierności po agresję) a przedstawiane im nowe idee wywołują opór. Ten zachowawczy, obronny cykl myślenia nazywa się „Czerwonym Pociągiem”. Wynika to, podobnie jak przy strategii czerwonego oceanu, z symboliki czerwieni jako barwy ognia i gniewu sugerujących opór i destrukcję. „Ludzie w czerwonym pociągu są nastawieni pesymistycznie i nie dopuszczają nowych koncepcji... są zestresowani i czują się ograniczani, zablokowani i wykorzystywani” [Sayle, Kumar 2008: 115]. Postawy destrukcyjne są zawsze wywołane jakimś wydarzeniem, które budzi obawy, wstyd lub poczucie winy i emocjonalne wycofywanie się. Rezultatem jest nieproduktywność. Nowa wartość nie powstaje a nawet jest niszczone. Czerwony pociąg zmierza donikąd. B.Sayle i S. Kumar opracowali siedmioetapowy proces umożliwiający zakończenie podróży czerwonym pociągiem [Sayle, Kumar 2008: 124-128]. Są to następujące, nazwijmy to, „stacje w podróży” czerwonym pociągiem:

1. Nie odrzucać, lecz akceptować zaistniałe wydarzenia, nie obarczać innych odpowiedzialnością za negatywne ich aspekty, odrzucić poczucie krzywdy.
2. Przełamywać schematy postanawiając świadomie wyrwać się z pętli niemożności a zagrożenia interpretować jako możliwości.
3. Zmienić sposób interpretowania wydarzeń przez podjęcie wysiłku by w każdej sytuacji dostrzec nowe możliwości.
4. Nie przywierać, lecz wyzbywać się negatywnej energii generowanej przez innych.
5. Wykorzystywać własny stan energetyczny poprzez uświadamianie sobie chęci sprostania nowym wyzwaniom.
6. Zmienić przedmiot uwagi. Nie koncentrować się na problemie ale na poszukiwaniu jego rozwiązania.
7. Podejmować ryzyko w celu tworzenia i wykorzystywania możliwości. Wyważone, umiarkowane ryzykowne działanie daje większe szanse osiągnięcia pozytywnego skutku.

Aby zakończyć podróż czerwonym pociągiem należy się zatrzymać, ponownie pomyśleć, dokonać nowej interpretacji i zmienić reakcje. Postawy pasażerów czerwonego pociągu występują przy realizacji podstawowych obszarów strategii czerwonego oceanu

w warunkach „mało krwawej” konkurencji (rys. 5 – strategia „D”). Zaostrenie konkurencji wymusza postawy aktywne, kreatywne, co na rys. 5 przedstawia strategia „C”.

Rysunek 5. Strategiczne uwarunkowania tworzenia wartości – wariant umiarkowany



- Gdzie : A –nowoczesna strategia wschodząca błękitnego oceanu,
 B – podstawowa strategia czerwonego oceanu (wygrywająca z konkurentami)
 C – poboczna strategia czerwonego oceanu (przegrywająca walkę konkurencyjną)
 D – poboczna strategia czerwonego oceanu (dryfująca – trwanie)

Źródło : opracowanie własne.

Tworzenie wartości w turbulentnym otoczeniu wymaga kreatywnych podmiotów (organizacji). W naszym rozumieniu kreatywna organizacja to ta, której właściciele, menedżerowie i pracownicy wykazują zdolność do twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania nowych założeń, widzenia rzeczy z nowej perspektywy, wysuwania pomysłów, robienia czegoś

nowego, jak również niezwyklego kojarzenia różnych myśli i poglądów [Brzeziński 2009]. Podstawą budowania wartości takiej organizacji są działające w niej twórcze wielofunkcyjne zespoły posiadające dużą wiedzę, nowatorski sposób myślenia i pasję poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań. Ten kreatywny zespół podróżuje „Błękitnym Ekspresem”. Mimo, że w zespołach tych działają „gwiazdy” posiadające wielkie talenty, to wartość tworzona nie jest sumą możliwości osób. Zjawisko synergii pomnaża potencjał zespołu. Menedżerowie znajdując się pod presją, żeby tworzyć wartość muszą zwracać uwagę na jakość doświadczeń współtworzenia członków zespołu i klientów, a nie tylko na jakość produktów i procesów firmy. Podróż błękitnym ekspresem może odbywać się w warunkach strategii czerwonego oceanu, kiedy to inwencja twórcza zespołu umożliwia dokonywanie zmian w wyniku dryfowania- unoszenia przez falę, lub gdy zmiany dokonywane są w następstwie sytuacji kryzysowej (niszczonej wartości). Najlepsze efekty przynieść może jednak podróż błękitnym ekspresem w realizacji strategii nowoczesności – błękitnego oceanu.

Pasażerowie błękitnego ekspresu mogą wykazywać następujące zachowania:

1. Rozbudzonej świadomości, w której emocje uniemożliwiają wejście do czerwonego pociągu.
2. Akceptacji potencjalnych trudności – co sprzyja poszukiwaniu skutecznego sposobu postępowania w danych warunkach.
3. Wyzbywania się starych sposobów interpretowania wydarzeń.
4. Podejmowania ryzyka związanego z rozwojem i kreatywnością.
5. Generowania energii, idei, poglądów i możliwości.

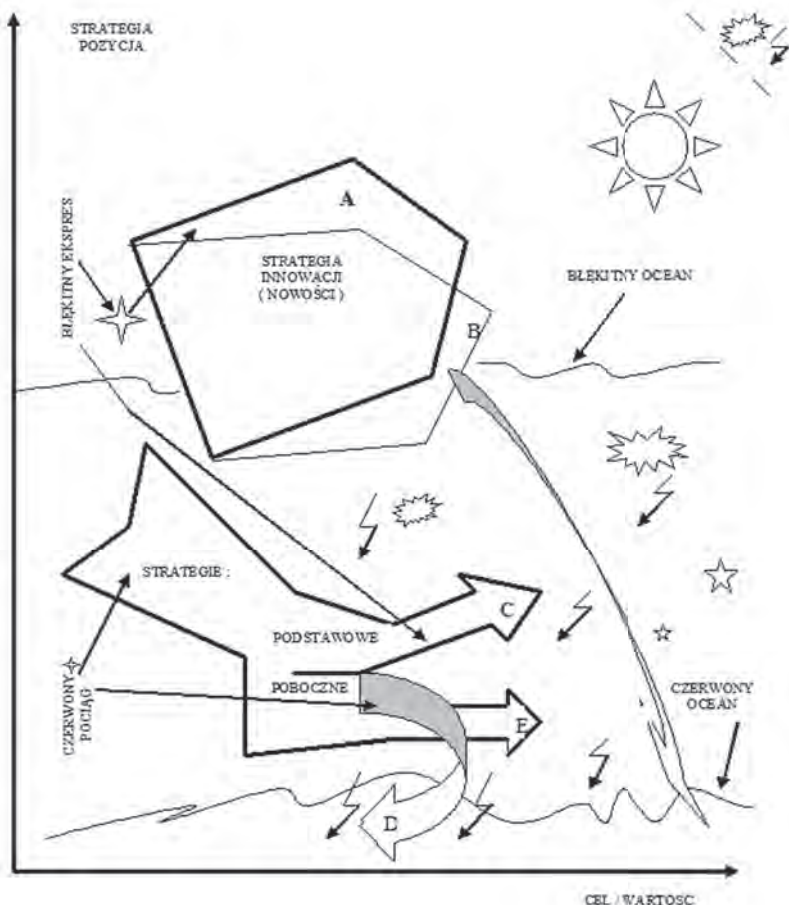
Energia błękitnego ekspresu wywołuje konieczność rzucania menedżerów w firmie na coraz głębszą wodę przez powierzanie im coraz trudniejszych i bardziej złożonych zadań w miarę zwiększania tempa wzrostu przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że w warunkach niespodziewanego zderzenia pociągów usunięcie awarii następuje poprzez przestawienie przejściowo błękitnego ekspresu na tory strategii konkurencji (czerwonego pociągu) co, w zależności od rodzaju odniesionych ran, może powodować okresowe przewagi postaw zachowawczych lub kreatywnych (rys. 6).

Powoduje to konieczność realizacji strategii przetrwania. Sytuacja taka rozpatrywana z punktu widzenia dochodowości przedsiębiorstwa powoduje, z przyczyny poniesionych kosztów, zmniejszenie wartości przedsiębiorstwa. Jak pisze Ch. Zook „wzrost przynoszący zyski jest źródłem tworzenia wartości w biznesie. Jego perspektywa to wiatr w żagle cen akcji większości spółek. Nagrody związane z takim wzrostem stanowią źródło tlenu dla pracowników wszystkich szczebli. Gdy zamiera wzrost, te same siły pozytywnej energii mogą zacząć działać w odwrotnym kierunku, pobudzając prądy zstępujące, samonapędzający się wir, który sam z siebie nabiera niszczycielskiego pędu” [Zook 2005: 17].

Takie zachowanie zaprezentowano na rysunku ilustrującym pesymistyczny wariant tworzenia wartości przedsiębiorstwa (rys. 6).

Rysunek 6. Strategiczne uwarunkowania tworzenia wartości – wariant pesymistyczny



Gdzie : B – porażka strategii błękitnego oceanu

D – porażka pobocznej strategii czerwonego oceanu

Źródło : opracowanie własne.

6. PODSUMOWANIE

Wzrost wartości przedsiębiorstw jest celem osiąganym w coraz bardziej turbulentnym otoczeniu. Jego osiągnięcie ma zasadniczo dwie barwy: czerwoną i błękitną. Barwy te odpowiednio oznaczają ostrą konkurencję lub bardzo ryzykowną strategię odkrywania nowych potrzeb klientów i nowych rynków. Barwa błękitna tworzenia wartości jest możliwa i niezbędna w gospodarce opartej na wiedzy. Wewnętrzne siły napędowe tych barwnych strategii tworzenia wartości mają również kolory błękitu i czerwieni i wyrażają postawy kreatywnych zespołów twórczych lub ich zachowawcze pozycje.

Literatura:

1. Brzeziński, M.: *Organizacja kreatywna*. Warszawa: PWN 2009.
2. Doyle, P.: *Marketing wartości*. Warszawa: Felberg SJA 2003.
3. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K., Sankowska, A., Wańtuchołowicz, M.: *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext 2010.
4. Kaplan, R.S., Norton, D.P.: *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWN 2010.
5. Kim, W.C., Mauborgne R.: *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić by konkurencja stała się nieistotna*. Warszawa, MTBiznes 2005.
6. Nita, B.: *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE 2007.
7. Penc-Pietrzak, I.: *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*. Warszawa: C.H. Beck 2003.
8. Prahalad, C.K., Krishnan, M.S.: *Nowa era innowacji*. Warszawa: PWN 2010.
9. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V.: *Przyszłość konkurencji*. Warszawa: PWE 2005.
10. Rokita, J.: *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*. Warszawa: PWE 2009.
11. Sayle, B., Kumar S.: *Błękitny ekspres. Plan dla liderów dynamicznego wzrostu firmy*. Zakrzewo: Wydawnictwo Replika 2008.
12. Stabryła, A.: *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: PWN 2006.
13. Stankiewicz, M.J.: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK 2002.
14. Sunder, S.: *Theory of Accounting and Control*. Cincinnati, Ohio: South – Western College Publishing 1997.
15. Suszyński, C. (red.): *Przedsiębiorstwo, wartość, zarządzanie*. Warszawa: PWE 2007.
16. Woźniak-Sobczak, B.: *Funkcje kapitału w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach 2005.
17. Woźniak-Sobczak, B. (red.): *Łańcuch tworzenia wartości dodanej przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach 2007.
18. Zook, Ch.: *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. część II , Globalna ekspansja i nowe modele działalności*. Gliwice: Helion 2005.
19. Zook, Ch., Allen, J.: *Strategia zrównoważonego wzrostu dla Twojej firmy. część I . Strategia wzrostu w erze zmian*. Gliwice: Helion 2005.

Prof. dr hab. **Barbara Woźniak-Sobczak**
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katowice, ul. 1 Maja 50
e-mail barbaras@neostrada.pl

Halina Buk

KIERUNKI ROZWOJU RACHUNKOWOŚCI MIĘDZYNARODOWEJ W UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie: W ostatnich pięciu latach w Unii Europejskiej, za sprawą ogólnoświatowego postępującego procesu ekonomicznej globalizacji, zaszły istotne zmiany w przedmiocie standardów rachunkowości stosowanych przez jednostki biznesowe, a zwłaszcza przez jednostki mające powiązania międzynarodowe. Różni interesariusze informacji ekonomicznej prezentowanej w sprawozdaniach finansowych wymusili ich harmonizację i standaryzację. Naturalnym procesem stała się standaryzacja i harmonizacja sprawozdawczości finansowej w świecie. Celem artykułu jest zaprezentowanie kierunków zmian w rachunkowości przyjętych do porządku prawnego Unii Europejskiej oraz wynikających z tego korzyści i zagrożeń.

EVOLUTION TENDENCY OF INTERNATIONAL ACCOUNTING IN EUROPEAN UNION

Summary: In the last five years in European Union, due to progressive economic globalization, in the accounting standards subject fundamental changes occurred, especially used by business units which have international connection. Investors interested in economic information who are presented in the financial statements forced from the governments and other institutions to harmonize and to standard financial statements in the world. The aim of this article is to present directs of changes in accounting, which are legally adopted by European Union and show dangers and chances resulting from this process.

Słowa kluczowe: standardy rachunkowości, informacja ekonomiczna, sprawozdania finansowe, zmiany w rachunkowości.

Keywords: accounting standards, economic information, financial statements, changes in accounting.

1. WSTĘP

Proces umiędzynarodowienia rachunkowości, w celu ujednoczenia języka biznesu, rozpoczął się w 1973 roku od ukonstytuowania się Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (*International Accounting Standards Committee - IASC*) z siedzibą w Londynie i realizowania przezeń w kolejnych latach w sposób niezwykle skuteczny misji ujednoczenia zasad rachunkowości stosowanych przez jednostki gospodarcze na całym świecie. Teoria i praktyka europejskiej rachunkowości od

ponad 10 lat przechodzi radykalną ewolucję za sprawą globalnego upowszechniania w świecie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości – MSR (ang. *International Accounting Standards - IAS*) oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej – MSSF (ang. *International Financial Reporting Standards - IFRS*).

Unia została powołana w celu stworzenia na obszarze państw członkowskich wspólnego rynku bez granic, z wolnym przepływem dóbr, świadczeń, kapitałów i pracy. Jednym z warunków realizacji tego celu jest uzyskanie porównywalności sprawozdań finansowych, gdyż wspólny rynek kapitałowy wymaga wiarygodnej, porównywalnej informacji o spółkach. Proces umiędzynarodowienia rachunkowości wymagał i w dalszym ciągu wymaga bardzo szybkiego uczenia się nowych standardów sprawozdawczości finansowej przez specjalistów z rachunkowości, zwłaszcza w celu fachowego wspomagania krajowych przedsiębiorców wdrażających te standardy.

2. STANDARYZACJA RACHUNKOWOŚCI W UNII EUROPEJSKIEJ W LATACH 1978 - 2001

Instrumentem prawnym mającym pomóc w tworzeniu wspólnego rynku na obszarze państw członkowskich są dyrektywy. Dyrektywy te muszą być wprowadzone do prawa państw – członków Unii. Implementacja ta polega na opracowaniu ustaw, które będąc odwzorowaniem treści dyrektyw i zachowując ich zakres przedmiotowy, uwzględniają dotychczasowe uregulowania prawnofinansowe, ekonomiczne i prawo zwyczajowe danego kraju. Zakres podmiotowy obowiązywania dyrektyw każdy kraj członkowski określa suwerennie, wobec tego w każdym z nich różne jednostki być zobowiązane do przestrzegania dyrektyw.

Dyrektywy stanowią wzorce dotyczące sprawozdania finansowego, ale zawierają tylko ogólne zasady sporządzania i układu sprawozdania finansowego. Zasady te wprowadzane są za pomocą obowiązującego w danym państwie systemu prawa. Proces harmonizacji zasad rachunkowości w formie dyrektyw przebiegał pod wpływem modelu kontynentalnego. Harmonizację rachunkowości utrudniała praktykowana w Wielkiej Brytanii rachunkowość oparta na modelu anglosaskim, bardziej podatna na adaptację standardów międzynarodowych.

W latach 1978-1991 Unia Europejska opracowała 6 dyrektyw w sprawie rocznych jednostkowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Dyrektywy te posłużyły jako wzorce przy konstruowaniu polskiej ustawy o rachunkowości, dostosowując w ten sposób system rachunkowości w Polsce do systemu obowiązującego w państwach Unii Europejskiej. W wyniku wejścia w życie dyrektyw nastąpiło zwiększenie stopnia porównywalności sprawozdań finansowych i wyeliminowanie najbardziej drastycznych różnic w podejściu do rachunkowości, gdyż sprawozdania finansowe krajów członkowskich są formalnie uznawane w całej Unii. W Polsce, już w okresie przed drugą wojną światową jak i kilka lat po jej zakończeniu, stosowano podobne rozwiązania rachunkowości jak w innych krajach Europy zachodniej. Po ponad trzydziestoletniej

przerwie, powrócono do tych rozwiązań w 1991 roku [Turyna 2008: 13-14]. Opublikowana ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (tekst jednolity Dz.U. 2009, nr 152, poz. 1223) uwzględniła wszystkie rozwiązania zawarte w ówczesnych Dyrektywach UE, chociaż takiego obowiązku wówczas Polska nie miała.

Główne założenia, na których oparto opracowywanie dyrektyw, można ująć w następujący sposób [Foremna-Pilarska, Radawiecka 2007 (a)]:

- każdy kraj należący do Unii Europejskiej ma swoje prawo o działalności podmiotów gospodarczych, a rozwiązania w nim przyjęte mają ścisły związek z zasadami rachunkowości i sprawozdawczości finansowej,
- dyrektywy nie są prawem dla krajów członkowskich, lecz są uwzględniane w krajowych normach (regułach) systemu rachunkowości finansowej,
- głównym celem dyrektyw dotyczących rachunkowości było wyeliminowanie najostrzejszych różnic między zasadami rachunkowości i sprawozdawczości finansowej w krajach członkowskich,
- w dyrektywach zawarte są ogólne wzorce, które miały zmniejszyć ilość możliwych rozwiązań w praktyce przedsiębiorstw, pozostawiając jednocześnie miejsce dla krajowych adaptacji i modyfikacji,
- podstawowym warunkiem prawidłowego wykorzystania dyrektyw jest to, aby reguły i standardy wprowadzone za ich pośrednictwem były jednakowo interpretowane we wszystkich krajach członkowskich,
- jeżeli intencje i cele wprowadzenia dyrektyw są naruszane, każda zainteresowana strona może udać się do Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, jedynego organu upoważnionego do rozstrzygnięcia tego typu spraw.

Postępujący proces zbliżania się regulacji rachunkowości w Unii Europejskiej do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości rozpoczął się w 1990 r. na podstawie decyzji o bliższej współpracy z Radą ds. MSR. W pierwszym etapie Unia Europejska starała się harmonizować (a nie ujednolicać) zasady rachunkowości, mając na celu wsparcie wspólnego rynku kapitałowego w krajach Wspólnoty. Preferowane było podejście pragmatyczne, nie zakładano konieczności tworzenia jednolitych reguł, natomiast akceptowano warianty, uwzględniające odmienne, tradycyjne rozwiązania krajowe. Pomimo osiągnięcia pewnego stopnia porównywalności sprawozdań finansowych wśród krajów Unii Europejskiej, nadal jest jednak możliwy wybór różnorodnych rozwiązań, w dalszym ciągu istnieją pewne różnice w zakresie stosowanych kryteriów klasyfikacji, procedur rozliczeniowych czy sposobów liczenia różnych wielkości ekonomicznych.

Działalność na rzecz harmonizacji rachunkowości w Unii Europejskiej została na pewnym etapie w znacznym stopniu zahamowana, wiele krajów zbyt wolno wdrażało stosowne dyrektywy. Wkrótce pojawiły się konsekwencje tej sytuacji. Okazało się, że przedsiębiorstwa europejskie poszukujące kapitału na światowych rynkach nie są w stanie zaspokoić popytu na informacje finansowe ze strony potencjalnych

inwestorów. W szczególności sytuacja ta dotyczy firm zamierzających wprowadzić swoje walory na giełdę nowojorską. Unia Europejska rozważała kilka możliwości rozwiązania tej sytuacji:

- zawarcie umowy o wzajemnym uznawaniu sprawozdań finansowych, propozycja wystosowana pod adresem USA, co spotkało się ze znikomym zainteresowaniem ze strony amerykańskiej;
- zwolnienie dużych spółek giełdowych z obowiązku stosowania dyrektyw;
- projekt nowelizacji dyrektyw, który ze względu na czasochłonność i konieczność uzgodnienia poprawek nie został zaakceptowany;
- pomysł utworzenia Europejskiego Komitetu ds. Standardów Rachunkowości.

Proces wprowadzania nowych oczekiwanych przez świat standardów rachunkowości w Unii Europejskiej był jednak zbyt powolny. Podobnie zresztą jest i w innych dziedzinach życia społecznego, gospodarczego i politycznego. Pod koniec XX wieku korporacje międzynarodowe, funkcjonujące w skomplikowanym systemie powiązań kapitałowych, coraz bardziej artykułowały potrzebę standaryzacji sprawozdań finansowych [Walińska 2007: 26].

3. IMPLEMENTACJA MIĘDZYNARODOWYCH STANDARDÓW RACHUNKOWOŚCI W UNII EUROPEJSKIEJ OD 2002 ROKU

Po długich dyskusjach z państwami członkowskimi i innymi zainteresowanymi stronami, Komisja Europejska zaproponowała nowe podejście do harmonizacji rachunkowości. Opowiedziała się za standaryzacją rachunkowości prowadzoną od 2001 roku przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (*International Accounting Standards Board – IASB*), powstałą w miejsce IASC [Scott 2009: 19]. Uznano, że podmioty prowadzące działalność w skali międzynarodowej powinny mieć możliwość sporządzania tylko jednego sprawozdania finansowego, najchętniej zgodnego z Międzynarodowymi Standardami Rachunkowości.

Lizbońska Rada Europejska podjęła działania inspirujące w kierunku takich czynności aby doprowadzić do zwiększenia porównywalności sprawozdań finansowych sporządzanych przez spółki notowane w obrocie publicznym. Na podstawie tej inicjatywy Komisja Europejska przyjęła stosowną strategię na lata 2000-2005 tzw. Stabilną platformę, która zakładała modernizację dyrektyw unijnych dotyczących rachunkowości. Celem tej modernizacji było zapewnienie zgodności dyrektyw Unii Europejskiej ze standardami międzynarodowymi [Foremna-Pilarska, Radawiecka 2007 (b): 40]. W 2000 roku ogłoszono dokument „Strategia sprawozdawczości finansowej Unii Europejskiej: droga naprzód”. Unia Europejska w całości poparła Międzynarodowe Standardy Rachunkowości, uznając ich prymat w zakresie standaryzacji i harmonizacji rachunkowości. Strategia ta zakładała podjęcie następujących działań:

1. Opracowanie do końca 2000 r. propozycji zobowiązującej wszystkie spółki notowane na rynkach giełdowych na terenie Unii Europejskiej do sporządzania sprawozdań skonsolidowanych zgodnie z MSR, co ma obowiązywać od 01.01.2005 roku. Państwa członkowskie powinny zezwolić albo wymagać stosowania MSR także przez spółki niepubliczne;
2. Opracowanie do końca 2001 r. propozycji zmian dyrektyw UE dotyczących rachunkowości, tak, aby pozostały one obowiązujące dla spółek z o.o.

Dalekosiężnym celem przyjętej strategii jest budowa głębokiego, płynnego, konkurencyjnego i zintegrowanego rynku kapitałowego w Europie oraz rozwój usług finansowych. Realizując postanowienia nowej strategii 13.02.2001 r. została opublikowana „Propozycja Regulacji Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie zastosowania międzynarodowych standardów rachunkowości”. W dniu 12.03.2002 r. Parlament Europejski przyjął uchwałę w sprawie uznania MSR za oficjalne źródło regulacji Unii Europejskiej. W roku 2002 zaczęło obowiązywać Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Wprowadzenie do praktyki i porządku prawnego Unii Europejskiej MSR/MSSF wymagało podjęcia działań w kierunku ich modernizacji, polegającej chociażby na ich klarowności i odpowiedniej interpretacji. Rada Międzynarodowych Standardów Rachunkowości udoskonaliła większość obowiązujących standardów, uprościła zawartość merytoryczną wielu z nich, ograniczyła alternatywność przyjętych rozwiązań rachunkowości, zastąpiła wiele istniejących standardów nowymi. Konieczne też stało się stworzenie odpowiednich regulacji dopuszczających stosowanie MSR w ramach Wspólnoty. Dla nowo powstających standardów przyjęto nazwę Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. W 2004 r. przyjęto ostatecznie poprawione MSR/MSSF i ich interpretacje w całości zgodnie z założeniami „Stabilnej platformy” [Foremna-Pilarska, Radawiecka 2007 (b): 41].

Punktem zwrotnym praktycznego stosowania w Unii Europejskiej międzynarodowych standardów rachunkowości (MSR/MSSF) jest rok 2005. Z dniem 1 stycznia 2005 roku stosowanie MSR/MSSF jest obligatoryjne przy sporządzaniu:

- skonsolidowanych sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych oraz
- skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków.

Unia Europejska daje pełną swobodę krajom członkowskim w poszerzaniu zakresu podmiotowego stosowania MSR/MSSF. Z takiej możliwości skorzystała Polska, określając w ustawie o rachunkowości takie przypadki. Aktualnie dopuszcza się fakultatywne stosowanie międzynarodowych standardów przy sporządzaniu:

- sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych dopuszczonych, emitentów zamierzających ubiegać się lub ubiegających się o ich dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego (art. 45 ust. 1a u.r.),

- sprawozdań finansowych jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSR (art. 45 ust. 1b u.r.),
- skonsolidowanych sprawozdań finansowych emitentów papierów wartościowych zamierzających ubiegać się lub ubiegających się o ich dopuszczenie do obrotu na jednym z rynków regulowanych krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego (art. 55 ust. 6b u.r.),
- skonsolidowanych sprawozdań finansowych jednostek wchodzących w skład grupy kapitałowej, w której jednostka dominująca wyższego szczebla sporządza skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z MSR (art. 55 ust. 6c u.r.).

Aktualnie, najważniejszym aktem regulującym rachunkowość w Unii Europejskiej jest Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady. To rozporządzenie, liczące 481 stron, wprowadza tekst jednolity zawierający wszystkie międzynarodowe standardy rachunkowości przyjęte do porządku prawnego Wspólnoty do dnia 15 października 2008 r.

Stosowanie MSR/MSSF ma liczne zalety. Można wśród nich wymienić:

- porównywalność jednostki z innymi spółkami na świecie o podobnym profilu działalności,
- szersza analiza jednostki przez otoczenie krajowe i światowe,
- wysoki poziom przejrzystości i porównywalności sprawozdawczości finansowej spółek,
- lepsza i zestandaryzowana prezentacja sytuacji majątkowej i finansowej jednostki,
- wspomaganie budowy zintegrowanego rynku kapitałowego, funkcjonującego efektywnie, sprawnie i wydajnie,
- przyczynienie się do efektywnego kosztowo funkcjonowania rynku kapitałowego,
- ochrona inwestorów i utrzymanie zaufania publicznego do rynków finansowych,
- wzmocnienie swobodnego przepływu kapitału na rynku wewnętrznym Wspólnoty i umożliwienie spółkom konkurowanie na zasadach równości o środki finansowe dostępne na wspólnotowych i światowych rynkach kapitałowych,
- szersze możliwości pozyskania kapitału i obniżenie jego kosztu.

Zważywszy na powyższe zalety stosowania MSR/MSSF, a także na konstrukcję i zasady polskich regulacji rachunkowości, można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Celowe i pożądane jest upowszechnienie stosowania Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej/Międzynarodowych Standardów Rachunkowości w Polsce, nie tylko poprzez rozszerzenie listy podmiotów mogących je alternatywnie stosować, ale nawet rozszerzenie listy podmiotów obligatoryjnie

- je stosujących. Lista podmiotów, które mogłyby alternatywnie stosować MSSF/MSR powinna objąć, poza dotychczas prawnie obowiązującą, wszystkie jednostki, których sprawozdania podlegają obowiązkowemu badaniu i ogłoszeniu;
2. W Polsce zasadnym jest ograniczenie działań w kierunku tworzenia kolejnych Krajowych Standardów Rachunkowości, na rzecz zwiększenia interpretacji oraz stanowisk Komitetu Standardów Rachunkowości w konkretnych problemach księgowych i sprawozdawczych. W polskich przepisach następuje zbliżanie do standardów międzynarodowych, jednakże czyni się to zawsze z opóźnieniem kilkuletnim. Mało efektywne jest częste nowelizowanie ustawy o rachunkowości, gdyż wprowadza już przestarzałe choć nowe regulacje, niepotrzebnie angażuje siły i środki na tworzenie tych krajowych standardów rachunkowości, które w przeważającej części merytorycznej są powieleniem standardów międzynarodowych;
 3. Pożądanym jest skuteczne lobbowanie władz polskich i organizacji księgowych za rozszerzeniem składu IASB o przedstawiciela Polski lub co najmniej przedstawiciela grupy krajów tzw. „nowej UNII”.

4. PODSUMOWANIE

Proces powstawania jakościowo nowej rachunkowości międzynarodowej ciągle trwa. Została podjęta współpraca między Radą Standardów Międzynarodowych a amerykańską Radą Standardów Sprawozdawczości Finansowej, której skutkiem ma być realizacja programu zbieżności MSSF i US GAAP. Celem jest wypracowanie wspólnych, globalnych, powszechnie akceptowanych i stosowanych, wysokiej jakości standardów rachunkowości w zakresie sprawozdawczości finansowej. To globalne światowe ujednoczenie standardów rachunkowości spowoduje korzyści w wielu spółkach na świecie, które obecnie muszą tworzyć dwa sprawozdania – oddzielnie według MSR i oddzielnie według GAAP. Korzyści powinni również odczuć inwestorzy, dla których informacje wynikające ze sprawozdań finansowych będą przedstawiały bardziej wiarygodny i przejrzysty obraz.

Przyszłość dalszej globalnej standaryzacji zależy od wielu czynników, a zwłaszcza od regulacji dotyczących rynków kapitałowych, zwłaszcza od decyzji Amerykańskiej Komisji Papierów Wartościowych (United States' Securities and Exchange Commission – US SEC). Komisja ta jest gotowa zaakceptować stosowanie IFRS/IAS przez spółki zagraniczne po ich rekuncji z US GAAP [Stolowy, Lebas 2006, s. 19].

Na tle powyższego rodzą się pytania w przedmiocie normalizacji regulacji rachunkowości w Polsce dla tych jednostek, które nie mogą stosować MSR/MSSF. Są one w dużo gorszej sytuacji z różnych względów, jak chociażby:

- ograniczona porównywalność sprawozdań finansowych w odniesieniu do jednostek stosujących MSR/MSSF i związane z tym konsekwencje ekonomiczne;

- konieczność posiłkowania się standardami rachunkowości w postaci klasycznych norm, mających na uwadze przede wszystkim interes agend rządowych, a nie inwestorów;
- ułomność merytoryczna aktów prawnych regulujących rachunkowość.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jednostki biznesowe stosujące MSR/MSSF są w korzystniejszej sytuacji aniżeli jednostki stosujące krajowe regulacje rachunkowości. Jednostki te generują bardziej porównywalne sprawozdania finansowe w układzie międzynarodowym, mogą oczekiwać większego zainteresowania potencjalnych inwestorów.

Literatura:

1. Foremna-Pilarska, M., Radawiecka, E.: *Międzynarodowe standardy rachunkowości w porządku prawnym Unii Europejskiej*. „Forum Rachunkowości” 3/2007 (a).
2. Foremna-Pilarska, M., Radawiecka E.: *Rachunkowość na tle rozwiązań międzynarodowych*. Warszawa: Difin 2007 (b).
3. Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF). Tom I. International Accounting Standards Board, London 2007. Tłumaczenie polskie publikowane przez Stowarzyszenie Księgowych w Polsce.
4. Scott, W.R.: *Financial accounting theory*. Pearson Prentice Hall 2009.
5. *Stolowy, H., Lebas, M.: Financial Accounting and Reporting. A global perspective. An-dover: Cengage Learning EMEA 2006.*
6. Turyna, J., *Rachunkowość finansowa*. Warszawa: Wydawnictwo C.H.BECK 2008.
7. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości. Tekst jednolity Dz.U. 2009, nr 152, poz. 1223.
8. Walińska, E.: *Międzynarodowe standardy rachunkowości. Ogólne zasady pomiaru i prezentacji pozycji bilansu i rachunku wyników*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business 2007.

Prof. dr hab. **Halina Buk**
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
Wydział Nauk Ekonomicznych
Gliwice, ul. Bojkowska 37
e-mail halina.buk@neostrada.pl

Alina Warzecha

SPRZEDAŻ W NETWORK MARKETINGU I ROLA LIDERA W PROCESIE SPRZEDAŻY

Streszczenie. W artykule przedstawiono specyfikę funkcjonowania oraz współczesne tendencje rozwojowe sektora przedsiębiorstw network marketingu w latach 1998–2010 w gospodarce światowej. Ukazano tendencje rozwojowe branży w układzie kontynentalnym, opisano dynamikę zmian wielkości obrotów, liczby dystrybutorów na przestrzeni lat 1998–2010. W artykule przedstawiono rolę network marketingowca w kreowaniu własnej grupy sprzedażowej. Opisano relacje w procesie tworzenia network marketingowego zespołu sprzedażowego. Przedstawiono proces sprzedaży realizowany w network marketingu z uwzględnieniem roli i zadań lidera. Ponadto zaprezentowano podstawowe cechy i predyspozycje lidera network marketingu.

THE SALE INTO NETWORK MARKETING AND THE ROLE OF LEADER IN THE SELLING PROCESS

Summary. This article shows the specificity and modern trends of development of network marketing in world economy in years 1998–2010. It shows trends of development sectors in continental match and it describes dynamics of change of turnover and numbers of network distributors during 1998–2010. It presents the role of MLM's leader into creation of personal selling marketing groups. This article describes the rates in process of creation selling marketing group. It presents the process of sale carried out by network marketing with taking into consideration the role and tasks of MLM's leader. Besides, it presents basic features and predispositions of network marketing leaders.

Słowa kluczowe: network marketing, lider MLM, sprzedaż w MLM.

Key words: network marketing, leader MLM, selling into MLM.

1. WSTĘP

Rozwój network marketingu czy sprzedaży bezpośredniej jest bardzo dobrym przykładem wyzwania przedsiębiorczości wśród społeczeństwa. Najważniejszym nakazem globalizacji jest zmuszenie do elastyczności zarówno ludzi jak i rynków. Dla przedsiębiorców i konsumentów granice przestały stanowić punkt odniesienia [Sorman 2008]. Rozwój sprzedaży bezpośredniej na całym świecie wynika z faktu, że współcześni konsumenci chętniej słuchają świadectw, a nie reklam czy jazgotu przedstawicieli handlowych.

Najprościej marketing wielopoziomowy definiujemy jako formę sprzedaży bezpośredniej (direct selling)¹ opartą na reklamie, dystrybucji produktów lub usług, ukierunkowaną na budowanie struktury pracowników, od których obrotu otrzymuje się dodatkowe prowizje [Warzecha 2010, Warzecha 2011].

Sektor sprzedaży bezpośredniej i network marketingu (DS/MLM) jest bardzo demokratyczny i przyciąga wszystkie segmenty populacji, bez względu na płeć, wiek, wykształcenie czy osiągnięte dochody. Ogromną większość dystrybutorów stanowią kobiety (ponad 80%), które dzięki dostępnym rozwiązaniom technologii, niskim kosztom startowym i elastycznej formie pracy, potrafią połączyć życie zawodowe z domowymi obowiązkami. Możliwość łączenia pracy zawodowej z życiem rodzinnym i zainteresowaniami staje się największym atutem, który przyciąga masy. Praca w network marketingu najczęściej stanowi dodatkowe źródło dochodów poza pracą na etacie. Jest to możliwe ze względu na fakt, że działalność w network marketingu odbywa się na własnych warunkach czasowych.

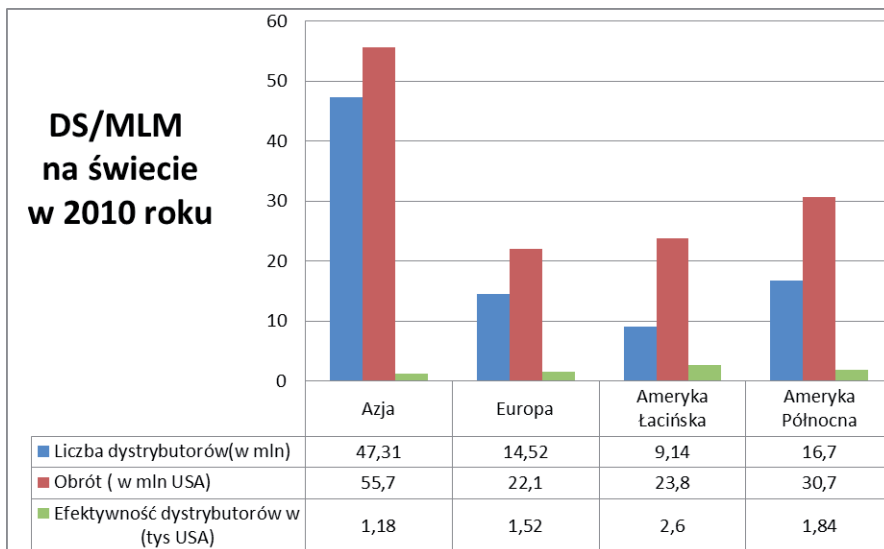
2. ROZWÓJ NETWORK MARKETINGU W GOSPODARCE ŚWIATOWEJ W LATACH 1998-2010

Według najnowszych światowych danych opublikowanych przez WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations) w 2010 roku w branży DS./MLM funkcjonowało 87,6 mln osób na całym świecie, którzy wypracowali obrót blisko 132,2 mld USA dolarów. Należy podkreślić, iż faktyczne dane są zdecydowanie wyższe, ponieważ WFDSA publikuje tylko dane tych firm, które są zrzeszone w stowarzyszeniu. W praktyce gospodarczej znacznie więcej firm działa na rynku.

Największą efektywność osiągają osoby zajmujące się tą branżą w Ameryce Łacińskiej, przy czym liczba dystrybutorów jest tam najmniejsza. Przeciętnie jeden dystrybutor DS/MLM pochodzący z Ameryki Łacińskiej wypracował obrót towarowy rzędu 2,6 tys. USA dolarów. Najwięcej dystrybutorów jest na rynku azjatyckim, gdzie odnotowuje się największą sprzedaż produktów. Azjatycki dystrybutor w 2010 roku wypracował obrót 1176 USA dolarów. Należy podkreślić, że największy przyrost liczby dystrybutorów z roku na rok odnotowujemy właśnie na rynku azjatyckim, zatem są to osoby z krótkim stażem funkcjonowania w tej branży oraz niskim poziomem doświadczenia. W Europie w ramach DS./MLM działa ponad 14,5 mln osób, a obrót branży sięga 22,1 mld USA dolarów. Europejski network marketingowiec wygenerował w 2010 roku 1520 USA dolarów obrotu. W Ameryce Północnej funkcjonuje blisko 16,7 mln dystrybutorów branży DS./MLM, którzy w 2010 roku wytworzyli 30,7 mld USA dolarów obrotu. Ich efektywność na jednego dystrybutora wyniosła 1837 USA dolarów (patrz wykres 1).

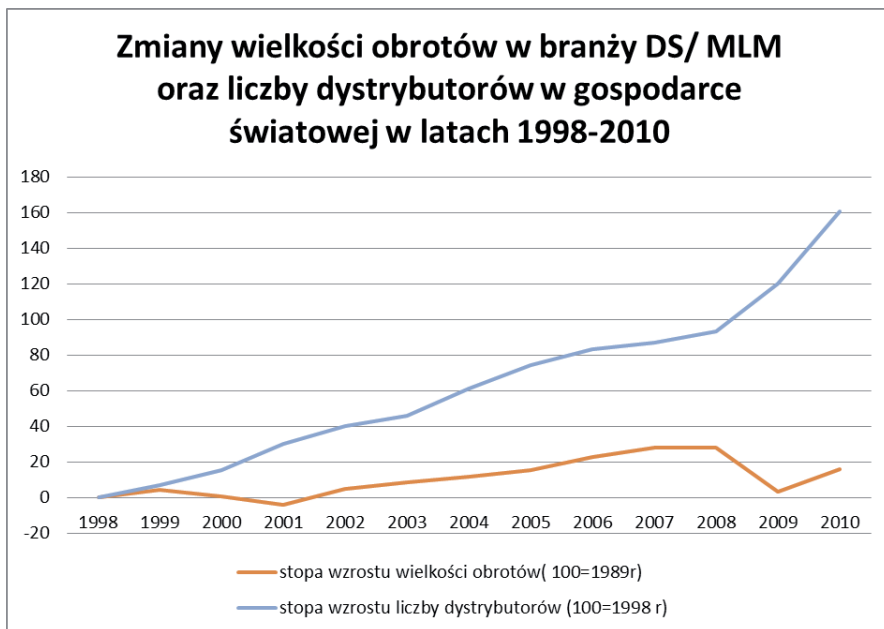
¹ Z tego względu, że marketing wielopoziomowy jest pewną odmianą sprzedaży bezpośredniej statystyki rzadko wyodrębniają tę formę w swoich bazach danych. Najczęściej nie wyodrębniają grupy przedsiębiorstw należących do systemu MLM.

Wykres 1 DS./MLM w gospodarce światowej w 2010 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WFDSA.

Wykres 2 Zmiany wielkości obrotów w branży DS/MLM oraz liczby dystrybutorów w gospodarce światowej w latach 1998-2010

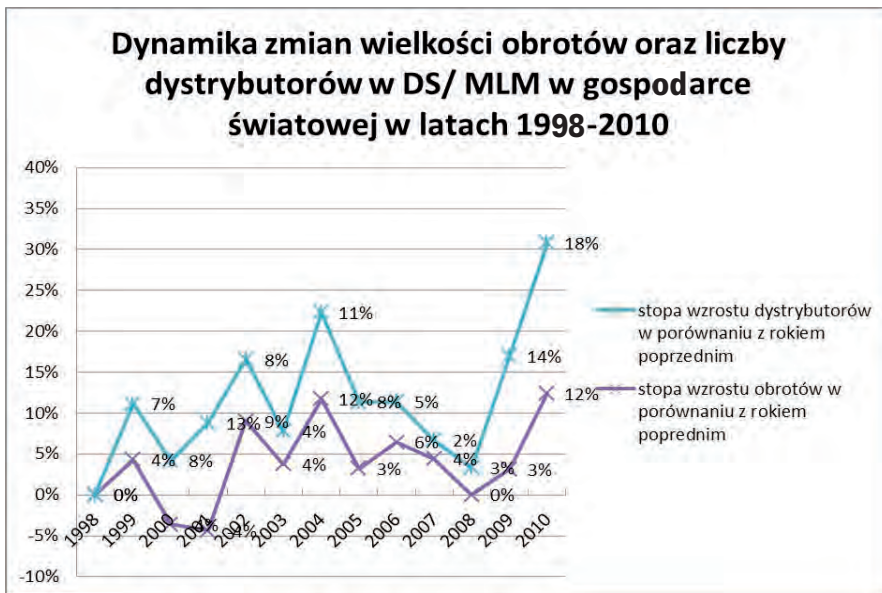


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WFDSA.

Gdy przyjrzymy się dynamice zmian wielkości sprzedaży w DS./ MLM oraz dynamice zmian liczby dystrybutorów w latach 1998-2010 zauważymy, że branża pomimo załamań koniunkturalnych, których doświadcza gospodarka światowa notuje systematyczne wzrosty. Na przestrzeni dwunastu lat liczba osób działających w DS./ MLM zwiększyła się o 160%, natomiast wzrost obrotów sprzedażowych był 10-cioкратно mniejszy i wyniósł 16%. Ponadto w badanym okresie obserwujemy dwa załamania trendu co do wielkości sprzedaży produktów DS./ MLM w latach 1999-2001 oraz 2008-2010. Najbardziej znaczące załamanie przypada na drugi ze wskazanych okresów. Zmiany te wywołane są załamaniami koniunktury w całej gospodarce światowej, jednakże należy podkreślić, że wielkości załamania są zdecydowanie mniejsze w branży DS./ MLM niż w handlu tradycyjnym.

Ponadto obserwuje się tendencję, że wraz z załamaniem się trendów wzrostowych gospodarki światowej liczba osób nowo wchodzących do tej branży wzrasta gwałtownie. Przyczyną jest chęć pozyskiwania dodatkowych źródeł dochodów przez społeczeństwo, szczególnie w okresie zagrożenia bezrobociem. Dynamikę tych zmian obrazują wykres 2 oraz wykres 3.

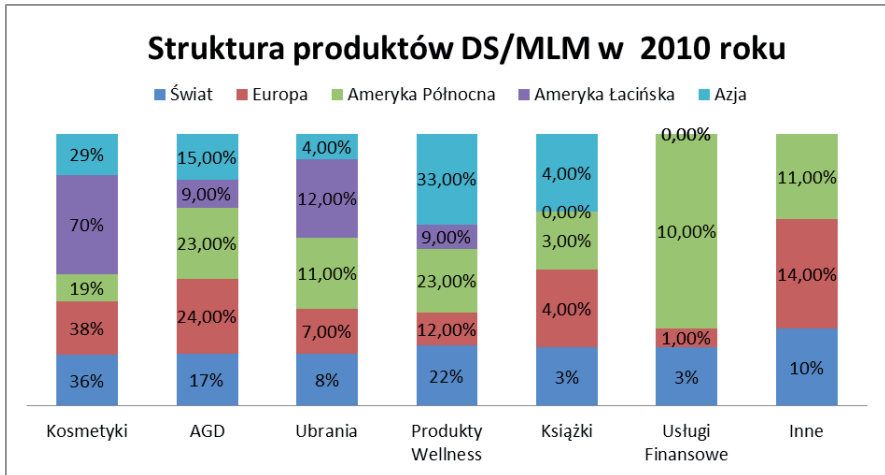
Wykres 3. Dynamika zmian wielkości obrotów oraz liczby dystrybutorów w DS./MLM w gospodarce światowej w latach 1998-2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WFDSA.

Wykres 4 przedstawia strukturę produktową oferowaną w branży DS/MLM w 2010 roku w gospodarce światowej, z uwzględnieniem podziału na rynki regionalne w układzie kontynentalnym.

Wykres 4 Struktura produktów w branży DS/ MLM w 2010 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych WFDSA.

Wśród produktów oferowanych w branży MLM w całej gospodarce światowej dominującą grupę stanowią kosmetyki (36%) oraz produkty wellness (22%), a także artykuły gospodarstwa domowego (17%) oraz odzież (8%). Zdecydowanie mniejsze znaczenie ma sprzedaż książek, usług i produktów finansowych (po 3%). Jeśli przyjrzemy się układowi regionalnemu w ujęciu kontynentalnym, struktura produktów jest odmienna. Główną przyczyną tkwi w poziomie rozwoju poszczególnych rynków. Przykładem jest rynek Ameryki Łacińskiej, który jest rynkiem stosunkowo młodym w rozwoju branży DS./MLM. W Ameryce Łacińskiej dominującą grupę stanowią kosmetyki (70%) oraz sprzedaż ubrań (12%), pozostałą grupę stanowią produkty AGD i suplementy diety (9%). Inne grupy produktowe nie są sprzedawane w ramach systemu network marketingu. Na rynkach bardziej dojrzałych, jakimi są Ameryka Północna oraz Europa, obserwuje się większe zróżnicowanie oferty produktowej. Wraz ze wzrostem świadomości klientów na temat network marketingu, wzrasta chęć nabywania różnorodnych produktów. Stosunkowo młodą grupą produktową oferowaną w ramach tego systemu dystrybucji są produkty i usługi finansowe. Te produkty oferowane są na rynkach dojrzałych w Ameryce Północnej i Europie, czyli rynkach najbardziej rozwiniętych gospodarczo. Jeśli przyjrzemy się poszczególnym rynkom krajowym, również obserwujemy tą samą tendencję. Produkty te znajdują swoich nabywców w krajach rozwiniętych gospodarczo, gdzie mamy do czynienia z rynkiem network marketingu w fazie dojrzałości (np. Anglia, Japonia, USA).

Większe zróżnicowanie oferty produktowej oferowanej w ramach systemu network marketingu ma miejsce w krajach rozwiniętych gospodarczo o dłuższej historii funkcjonowania MLM'u, gdzie mamy do czynienia ze świadomym, dojrzałym konsumentem, wymagającym szczególnej troski podczas procesu sprzedaży.

Rozwój rynku DS./MLM w gospodarce światowej obserwuje się od kilkadziesiąt lat, jednak jego rozkwit przypada na ostatnie 20 lat. Rozwój nowej formy przedsiębiorczości w postaci marketingu wielopoziomowego stanowi potwierdzenie poprawności szumpeterowskiej teorii twórczej destrukcji oraz jest przejawem trendów globalnych.

3. ROLA LIDERA W SPRZEDAŻY W MLM

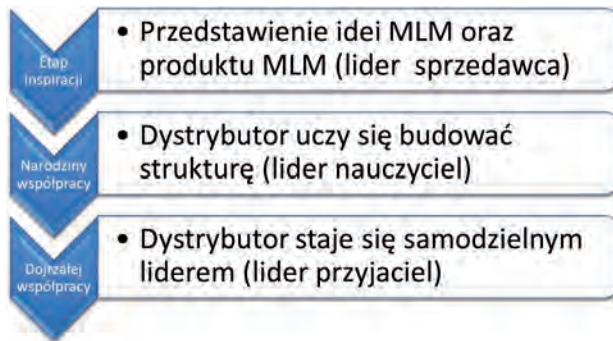
Rola network marketingowca w kreowaniu własnej grupy sprzedażowej jest przeogromna. Wiele osób rekrutujących nowe osoby do swoich struktur stwierdza, że każdy nadaje się do sprzedaży w ramach systemów marketingu wielopoziomowego. Jest to niewątpliwie błędne podejście, nagminnie popełniane przez osoby rekrutujące. Pewne i niepodważalne jest to, że każda osoba znajdzie w ramach systemu network marketingu swoje miejsce w strukturze, odnajdzie się w roli konsumenta produktów MLM, dystrybutora czy lidera MLM. Nieudane wejście do struktur network marketingowych, skutkuje negatywnym podejściem danej osoby do całego systemu network marketingu. Główną przyczyną odejścia nowowchodzących osób jest zła obsługa klienta przez nieodświeżonego dystrybutora MLM, tylko 14 % badanych za przyczynę przejścia do konkurencji lub rezygnacji z konsumpcji podaje złą jakość produktu. Kolejne miejsca zajmują cena (9%), zmiana przyzwyczajzeń (5%) [Barlow, Steward 2010]. Raport „The Cost of Poor Customer Service: The Economic Impact of the Customer Experience and Engagement” opisuje wyniki badań przeprowadzonych na grupie 8800 konsumentów z 16 krajów². We wnioskach z badań wskazano, że nieodpowiedni poziom obsługi klienta powoduje straty w firmach rzędu 338,5 mld \$ USA. Straty te wynikają głównie z rezygnacji z usług firm lub ze złych doświadczeń z obsługą klienta. Według raportu średnia wartość każdego utraconego wynosi 243 \$ USA rocznie. Straty zostały określone jako przeniesienie transakcji do konkurencji (63% konsumentów), a także rezygnacji z usług (37% konsumentów). Roczna średnia wartość każdego straconego klienta w Polsce wynosi 145 Euro. Lojalność i satysfakcja klientów zależą nie tylko od jakości towarów i poziomu cen, ale przede wszystkim od przygotowania i umiejętności społecznych sprzedawców. Współczesny sprzedawca musi stworzyć pro kliencką postawę wobec swojego klienta, ponieważ klient oprócz towaru kupuje sobie dobre samopoczucie. Zadowolenie klientów wzrasta, gdy wzrasta inicjatywa sprzedawcy wobec kupującego. Innymi źródłami zadowolenia konsumentów są: kompetencja, wygoda, personalizacja. W network marketingu osoba rekrutująca pełni rolę sprzedawcy, zaś klientem jest osoba nowo wchodząca do struktury. Rekruter pozyskując nową osobę do struktury

² W raporcie zbadano ponad 500 osób z każdego kraju reprezentujących każdy przedział wiekowy oraz dochodowy. Badania przeprowadzono w Australii, Brazylii, Chinach, Czechach, Francji, Holandii, Indiach, Kanadzie, Meksyku, Niemczech, Nowej Zelandii, Rosji, USA, Wielkiej Brytanii, Włoszech, Polsce. (por <http://www.owocebiznesu.pl/artykuly/pokaz/10172/Niska%20jako%C5%9B%C4%87%20obs%C5%82ugi%20klienta%20powoduje%20straty%20w%20wysoko%C5%9Bci%20338,5%20mld%20USD%20rocznie>).

powinien zapewnić jej wszystkie źródła zadowolenia na tak wysokim poziomie, aby osoba była chętna rozpocząć współpracę w ramach network marketingu. Współczesny network marketingowiec musi mieć świadomość, że proces uczenia się stanowi nieodłączny element rozwoju jego umiejętności i warsztatu. Najgorszą wizytówką firmy MLM są niekompetentni, pozbawieni wiedzy na temat: produktu, technik sprzedaży, idei network marketingu dystrybutorzy.

Rola lidera we własnej grupie sprzedażowej w network marketingu jest znacząca. Lider MLM nie tylko zajmuje się rekrutacją, pozyskiwaniem nowych osób do swoich struktur. Staje się on nauczycielem, przewodnikiem po marketingu wielopoziomowym dla swoich członków. Jego podstawowym celem jest zbudowanie odpowiednich relacji pomiędzy członkami w grupie, przede wszystkim zbudowanie relacji partnerstwa na linii: lider-dystrybutor. Relacje w zespole sprzedażowym budowane są trój etapowo. Wyróżniamy: etap inspiracji, etap narodzin, etap dojrzałej współpracy (rys. 1).

Rysunek 1. Etapy sprzedaży w network marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Etap inspiracji polega na tym, że lider przedstawia ideę network marketingu oraz ofertę produktową firmy matki, z którą współpracuje swojemu potencjalnemu dystrybutorowi (na tym etapie występuje on w roli klienta). Nieumiejętne nawiązanie pierwszych interakcji, często prowadzi do zerwania więzi i zakończenia jakiegokolwiek współpracy. Na tym etapie lider musi wykazać się cechami, umiejętnościami i kompetencjami specyficznymi dla grupy specjalistów ds. sprzedaży czy obsługi klientów. Wśród cech osobowości i umiejętności lider MLM powinien cechować się umiejętnościami w zakresie komunikowania się, negocjacji, technik sprzedaży. Ponadto powinien posiadać zdolności z zakresu rozwiązywania problemów. W świetle różnych opinii doświadczonych network marketingowców dobry lider MLM to osoba, która potrafi podjąć ryzyko, ma poczucie misji, umie rozwiązywać trudności, dba o swojego klienta i potrafi planować swoją pracę. Są to niewątpliwie cechy dobrego sprzedawcy. Z kolei Mayer i Greenberg dowodzą, iż dobrego sprzedawcę cechują głównie: wysoki wskaźnik empatii oraz znaczny poziom motywacji wewnętrznej. Można przyjąć, że te cechy są nadrzędne i niezbędne w pra-

cy lidera network marketingu, szczególnie w etapie inspiracji. Na podstawie własnych obserwacji oraz praktyki wydaje się, że punktem wyjścia staje się empatia, rozumiana jako zdolność do postawienia siebie na miejscu drugiej osoby i odbieranie w podobny sposób zachodzących wydarzeń oraz odczuwanie podobnych emocji. Innymi słowy empatyczny lider, to taki, który chce i potrafi zrozumieć klienta, umie wczuwać się w jego problemy, niekoniecznie w rzeczywistości dzieląc ten sam punkt widzenia. Ponadto posiadanie motywacji wewnętrznej oznacza, że lider jest skłonny do angażowania się w działania, gdyż sprawiają mu one przyjemność bądź wzbudzają jego zainteresowanie. Zatem dobry network marketingowiec po prostu lubi swoją pracę, która sprawia mu autentyczną przyjemność. Nie ulega wątpliwości, że niezależnie od specjalnych kwalifikacji i wiedzy na temat oferty produktowej dobrego network marketingowca powinna charakteryzować wysoka wewnętrzna dynamika sprzedażowa. Można ją określić jako swoistą siłę wewnętrzną, która powoduje, że jednostki nią obdarzone mogą z sukcesem oferować niemal wszystko. W tym pierwszym etapie inspiracji lider staje się sprzedawcą: idei network marketingu oraz produktów MLM'owych. W związku z czym network marketing często mylnie jest kojarzony ze sprzedażą bezpośrednią, przedstawicielstwem handlowym. Wielu klientów podczas nawiązywania relacji w tym etapie pragnie pozostać w roli klienta i nie chce rozpocząć budowania własnych struktur. W takiej sytuacji można powiedzieć, że lider MLM sprzedał swojemu klientowi produkt, a nie ideę marketingu wielopoziomowego.

Drugi etap – narodzin współpracy- polega na tym, że lider MLM'u rozpoczyna dalszą współpracę z klientem, który nie tylko konsumuje network produkty, ale staje się ich dystrybutorem. Najczęściej w krótkim okresie ów dystrybutor rozpoczyna budowę swojego własnego zespołu sprzedażowego. Podczas tego etapu lider network marketingu nie jest sprzedawcą tylko przyjmuje rolę nauczyciela, przewodnika. Na tym etapie niezbędne są nie tylko umiejętności komunikacji, ale również umiejętności dydaktyczne, przekazywania wiedzy czy organizacyjne.

Trzeci etap – dojrzałej współpracy, w opinii network marketingowców jest najprzyjemniejszym etapem, ponieważ stanowi on zwieńczenie dotychczasowych relacji. Dystrybutor przyjmuje rolę samodzielnego lidera, który nie wymaga prowadzenia krok po kroku po rynku network marketingu. Nowy lider nabył umiejętności do samodzielnej rozbudowy własnej grupy, powielając zachowania swojego „sponsora” lidera. Tym samym relacje pomiędzy nimi przyjmują charakter towarzyski, często zacieśniający stosunki do charakteru przyjacielskich.

Najtrudniejszym etapem jest etap inspiracji, który w przypadku niepowodzenia urywa cały proces nawiązywania więzi partnerskich. Tym samym kolejne etapy są niemożliwe do realizacji. To postawa sponsora programuje nowo wchodzącą osobę do systemu network marketingu na przyszłość. Pierwszy kontakt ma decydujące znaczenie w kształtowaniu świadomości na temat network marketingu czy produktów z branży DS./MLM. Wgranie „złego programu” w podświadomości nowo wchodzącej osoby nie prognozuje dobrej, efektywnej współpracy w przyszłości.

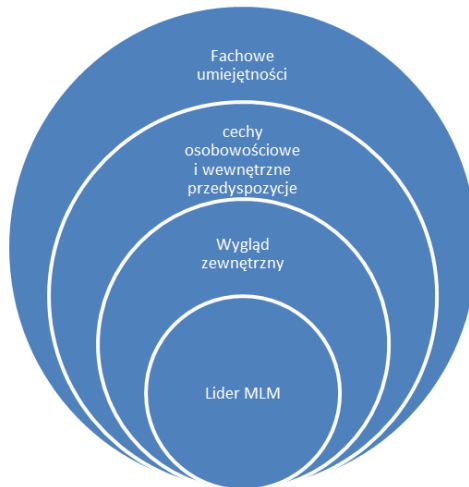
Dobre wypełnianie roli lidera MLM wymaga od niego samego posiadania pewnych cech i predyspozycji, które można podzielić na trzy grupy:

- cechy fizyczne (wygląd zewnętrzny);
- cechy osobowościowe i wewnętrzne predyspozycje;
- fachowe umiejętności.

Nie powinno być zaskoczeniem, że wygląd fizyczny lidera MLM ma szczególne znaczenie w jego działalności. W ciągu pierwszych 10 sekund bezpośredniego kontaktu z daną osobą budujemy swoje zachowania wobec niej. I właśnie w ciągu pierwszych 10 sekund najważniejszy jest wygląd zewnętrzny. Dobry lider powinien cechować się nienagannym wizerunkiem, który wzbudzi zaufanie w relacji z klientem. W pierwszych 10 sekundach oprócz wyglądu zewnętrznego znaczenie mają gesty, postawa, brzmienie głosu, sposób wypowiedzania, a także zapach. Wiele kontrowersji wzbudzają tatuaże, kolczyki na ciele lidera. Do takich osób społeczeństwo podchodzi w relacjach biznesowych z dystansem.

Cechy osobowościowe i wewnętrzne mają ogromne znaczenie w skuteczności działań lidera. Ważne są pewne miękkie kompetencje, które u efektywnego menedżera powinny być rozwinięte na wysokim poziomie. Zaliczamy do nich: komunikatywność, umiejętność budowania pozytywnych relacji z innymi, nastawienie na klienta, radzenie sobie ze stresem, umiejętności negocjacyjne, orientacja na działanie, umiejętność zarządzania swoim czasem pracy (czyli ustalania priorytetów oraz planowania i realizowania zleconych zadań w wyznaczonym terminie).

Rysunek 2. Cechy i predyspozycje lidera network marketingu



Źródło: opracowanie własne.

Dobry lider potrafi połączyć swoje wrodzone kompetencje miękkie z wiedzą i umiejętnościami, które nabył lub nabywa w trakcie swojej ścieżki zawodowej (rys. 2).

Fachowość i profesjonalizm menedżera MLM można poznać po takich kwalifikacjach jak m.in.:

- poziom wiedzy na temat firmy MLM, z którą współpracuje (historia, misja firmy, plan marketingowy, pozycja firmy w danym segmencie, itp.);
- znajomość oferowanych usług i produktów dystrybuowanych w ramach MLM'u;
- znajomość i umiejętność wykorzystywania technik sprzedaży, negocjacji;
- umiejętność aktywnego słuchania, niezbędna do rozpoznawania potrzeb klienta;
- umiejętność pozyskiwania wiedzy na temat klientów i konkurencji oraz network marketingu;
- umiejętność ustawicznego kształcenia, szczególnie praca nad sobą i rozwój osobisty.

Wszystkie obszary mają służyć rozwijaniu grup sprzedażowych, przyciąganiu kolejnych liderów do struktur. Często nowi współpracownicy nie wybierają marketingu wielopoziomowego, w którym pragną pracować, ale przede wszystkim ludzi, z którymi chcą współpracować. Najtrudniejszym wezwaniem lidera MLM jest nauczenie nowej osoby sposobu myślenia i działania w network marketingu, zaś nauka powinna być prosta i łatwa do powielenia na inne osoby.

PODSUMOWANIE

Rozwój idei sprzedaży za pomocą network marketingu jest najlepszym dowodem wyzwalania przedsiębiorczości wśród społeczeństwa. Indywidualizm konsumencki na dobre zagościł we współczesnej gospodarce rynkowej, w związku z czym masowe formy sprzedaży stają się wysoce nieatrakcyjne dla współczesnego klienta. Światowa dynamika rozwoju branży w latach 1998-2010 wskazuje, że notuje ona systematyczne wzrosty obrotów sprzedaży oraz liczby dystrybutorów, pomimo załamań koniunkturalnych. Przyczyny wzrostu obrotów branży należy upatrywać w jej efektywnych dystrybutorach. Ich determinacja, doświadczenie, predyspozycje osobiste oraz umiejętności zawodowe przyczyniają się do systematycznego rozrostu tej formy sprzedażowej na całym świecie. Lider MLM w procesie sprzedaży przyjmuje rolę: sprzedawcy, nauczyciela oraz przyjaciela. Zaś najtrudniejszym wezwaniem lidera MLM jest nauczenie nowej osoby sposobu myślenia i działania w network marketingu.

Literatura:

1. Barlow, J., Steward, P.: *Markowa obsługa klientów. Nowe źródło przewagi nad konkurencją*. Warszawa: Wolters Kluwer 2010.
2. Sorman, G.: *Ekonomia nie kłamie*. Warszawa: Prószyński i Spółka 2008.
3. Warzecha, A.: *Zastosowanie MLM'*. „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 2010, nr 2.

4. Warzecha, A.: *Przedsiębiorstwo MLM. Cząstka globalnej sieci*. „Network Magazyn”, 2011, nr. 27.
5. <http://www.owocebiznesu.pl/artykuly/pokaz/10172/Niska%20jako%C5%9B%C4%87%20obs%C5%82ugi%20klienta%20powoduje%20straty%20w%20wysoko-%C5%9Bci%20338,5%20mld%20USD%20rocznie> (dostęp 04.02.2012).
6. <http://www.networkmagazyn.pl/przedsiębiorstwo-mlm-czastka-globalnej-sieci> (dostęp 04.02.2012).

Dr Alina Warzecha

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

Wydział Nauk Ekonomicznych

Gliwice, ul. Bojkowska 37

e-mail warzechaalina@gmail.com

Piotr Horosz

ORGANIZACJA SIECI SKOMERCJALIZOWANYCH SZPITALI SZANSĄ DLA POLSKIEJ SŁUŻBY ZDROWIA

Streszczenie: W artykule autor zabiera głos w dyskusji nad restrukturyzacją polskiej służby zdrowia, zwłaszcza w kontekście komercjalizacji szpitali. Celem artykułu jest wskazanie, że sama komercjalizacja nie może być traktowana jako panaceum, które uzdrowi sytuację finansową polskich szpitali, a wręcz może pociągnąć za sobą zagrożenie ich upadłością. Rozwiązaniem, które zdaniem autora może stanowić szansę dla polskiej służby zdrowia byłoby organizowanie sieci skomercjalizowanych szpitali, co pozwoliłoby na efektywniejsze gospodarowanie środkami finansowymi. W wyniku analizy praktyki obrotu i literatury przedmiotu autor dochodzi do wniosku, że dla celów budowy takiej sieci najlepsza byłaby spółka komandytowa, wykorzystywana z powodzeniem do budowy sieci handlowych, a nie tylko spółki kapitałowe, przewidywane w projekcie ustawy o działalności leczniczej.

ORGANIZING COMMERCIALIZED HOSPITALS' NETWORK AS AN OPPORTUNITY FOR POLISH HEALTH CARE

Summary: In this article the author presents a voice in the current debate over the restructuring of Polish health care, especially in the context of commercialization of hospitals. This article aims to indicate that the mere commercialization can not be treated as a panacea that will heal the financial situation of Polish hospitals, and indeed may entail a risk of bankruptcy. The solution, which - in the author's opinion - may be an opportunity for the Polish health service is to organize the network of hospitals commercialized, allowing for more efficient management of resources. Taking into consideration the analysis of marketing practice and literature, the author concludes that for the purpose of building such a network it would require the best hospitals, limited partnership, and also used successfully for the construction of commercial networks, not just associations of capital, which are proposed in the government bill.

Słowa kluczowe: sieć szpitali, polska służba zdrowia, spółka komandytowa.

Key words: hospitals' network, Polish health care, limited partnership.

1. WPROWADZENIE

Truizmem jest stwierdzenie, że polska służba zdrowia znajduje się już od wielu lat w stanie zapaści finansowej. Dotyczy to zwłaszcza szpitali jako tych zakładów opieki zdrowotnej, których działalność generuje największe koszty. Zadłużenie więk-

szości szpitali będących publicznymi zakładami opieki zdrowotnej stało się stanem wręcz chronicznym, pomimo podejmowanych przez kolejne rządy prób ich oddłużania. Próby te według Ministra Zdrowia, kosztowały już około 20 mld PLN [Kopacz 2010: 52] i z reguły nie przynosiły trwałych rezultatów. Zadłużenie publicznych szpitali już od kilku lat utrzymuje się na poziomie ok. 9,5 mld PLN [Chomątowska, Szparkowska 2010: B1]. Szpitale, które wcześniej były zadłużone, potem oddłużone, z reguły nadal są zadłużone [Kopacz 2010: 52]. Twórcy rządowego projektu ustawy o działalności leczniczej [druk sejmowy nr 3489, 2010] jedną z głównych przyczyn tego stanu widzą w nieefektywnej formie prawnej, w której funkcjonują zakłady opieki zdrowotnej [druk sejmowy nr 3489, 2010: 1] tj. formie samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej (dalej jako SPZOZ). Restrukturyzacja szpitali, która umożliwiłaby im skuteczniejsze działanie w warunkach gospodarki rynkowej jest krokiem uzasadnionym. Projekt ustawy o działalności leczniczej promuje rozwiązanie polegające na przekształcaniu szpitali w spółki prawa handlowego (czyli ich komercjalizacji), a ściślej mówiąc w spółki kapitałowe (por. art. 65 projektu ustawy). Moim zdaniem jednak samo przekształcenie publicznego szpitala w spółkę kapitałową nie musi pociągać za sobą poprawy jego sytuacji finansowej, a wręcz może grozić jego upadłością. Proponuję wobec tego rozważenie możliwości organizowania skomercjalizowanych szpitali w sieci, co umożliwiłoby im efektywniejsze gospodarowanie ograniczonymi środkami finansowymi zwłaszcza poprzez zmniejszenie kosztów działania poszczególnych szpitali-punktów sieci. Postulowałbym zwłaszcza wykorzystanie w tym celu spółek komandytowych, na wzór niektórych sieci handlowych. W dalszej części artykułu przedstawię zatem kwestię komercjalizacji szpitali i związane z nią zagrożenia, potencjalne korzyści wynikające ze stworzenia sieci skomercjalizowanych szpitali oraz dokonam krótkiej charakterystyki spółki komandytowej pod kątem wykorzystania jej cech w procesie tworzenia takiej sieci.

2. KOMERCJALIZACJA SZPITALI I ZWIĄZANE Z NIĄ ZAGROŻENIA

Pod pojęciem komercjalizacji szpitali rozumieć należy przekształcenie szpitala będącego samodzielnym publicznym zakładem opieki zdrowotnej w spółkę prawa handlowego, ale bez zmiany struktury właścicielskiej. W wyniku komercjalizacji powstaje zatem prowadząca szpital spółka handlowa ze 100% udziałem podmiotu publicznego - z reguły jednostki samorządu terytorialnego (dalej jako j.s.t.). Komercjalizacja może stanowić wstęp do prywatyzacji danego szpitala, ale nie musi.

Jak już zaznaczono, przekształcanie publicznych szpitali w spółki kapitałowe – a zatem ich komercjalizację - przewiduje zgłoszony przez Radę Ministrów projekt ustawy o działalności leczniczej, będący obecnie przedmiotem prac Parlamentu. Projekt ten nie przewiduje wprowadzenia obowiązku przekształcenia przez daną j.s.t.

(lub uczelnię medyczną) swojego szpitala w spółkę, ale wprowadza w tym zakresie przymus ekonomiczny [Cichocka 2010: 4]. W przypadku ujemnego wyniku finansowego SPZOZ-u przepisy projektu, a zwłaszcza jego art. 55 dają podmiotowi go tworzącemu wybór pomiędzy likwidacją danego SPZOZ-u, jego przekształceniem, lub pokryciem jego ujemnego wyniku z własnych środków. Perspektywa taka może skutecznie „zachęcić” do komercjalizacji swoich szpitali zwłaszcza jednostki samorządu terytorialnego, szczególnie że projekt przewiduje możliwość połączenia przekształcenia szpitala z jego oddłużeniem.

Zakładając, że uchwalenie tej ustawy rzeczywiście spowoduje masową komercjalizację szpitali, nie sposób jednak nie zadać pytania – dlaczegoż to szpital przekształcony w spółkę, przy niezmiennym sposobie finansowania i utrzymaniu jego zależności od tej samej j.s.t. (jako 100% udziałowcu spółki) miałby nagle zacząć efektywniej wykorzystywać otrzymywane z NFZ środki? Przecież koszty działania przekształconego szpitala, wobec konieczności powołania zarządu, a nierazdko i rady nadzorczej, mogą nawet okazać się wyższe niż przed komercjalizacją. Niebezpieczeństwo, że szpital niedługo po komercjalizacji zacznie zadłużać się ponownie, trzeba uznać za realne – bo przecież samo przekształcenie nie zwiększy jego przychodów. Należy pamiętać przy tym, że o ile zgodnie z art. 6 pkt. 3 ustawy z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze [Dz. U. z 2009 r., Nr 175, poz. 1361 z późn. zm.] nie można ogłosić upadłości SPZOZ-u, to po komercjalizacji szpitala ogłoszenie jego upadłości będzie dopuszczalne, gdyż jako spółka prawa handlowego będzie on posiadał zdolność upadłościową (bliżej odnośnie zakresu zdolności upadłościowej – Zedler 2004: 35-36; Cyman 2008:15-22; Horosz 2009: 262-264).

Istnienie tych zagrożeń nie powoduje, że szpitale nie powinny być komercjalizowane – wręcz przeciwnie - jest to posunięcie korzystne dla uzdrowienia sytuacji w polskiej służbie zdrowia. Zgodzić należy się ze stwierdzeniem, że przekształcenie szpitala w spółkę prawa handlowego jest rozwiązaniem eliminującym większość barier istniejących w strukturze SPZOZ-u [Kachniarz 2008: 132]. Przyjęte rozwiązania nie powinny jednak ograniczyć się do samej komercjalizacji lecz stanowić element szerszej strategii, która umożliwiłaby przekształconym szpitalom realną poprawę swojej sytuacji finansowej poprzez lepsze wykorzystywanie obecnie dostępnych i pozyskiwanie nowych środków finansowych. Bardzo obiecującym rozwiązaniem byłoby, organizowanie skomercjalizowanych szpitali w efektywnie działające sieci spółek - na wzór działających na rynku sieci handlowych. Uważam przy tym, że spółkami najlepiej nadającymi się do tego celu nie są spółki kapitałowe lecz spółka komandytowa, ewentualnie komandytowo-akcyjna.

3. KORZYŚCI WYNIKAJĄCE Z BUDOWY SIECI SZPITALI

Jak zaznaczono, celem efektywniejszego wykorzystania ograniczonych środków finansowych w służbie zdrowia wskazane byłoby organizowanie sprawnie zarządzanych sieci skomercjalizowanych szpitali. Nie zgadzam się przy tym

z założeniami przedstawianych przez posłów Prawa i Sprawiedliwości projektów ustaw o sieci szpitali (zob. druk sejmowy nr 1520, 2008; druk sejmowy nr 3492, 2010), przewidującymi „odgórne” tworzenie takiej sieci w oparciu o decyzje administracyjne (przykładowo art. 7 projektu ustawy o sieci szpitali z druku nr 3492 przewiduje że „włączenie szpitala do sieci szpitali następuje na podstawie decyzji ministra właściwego do spraw zdrowia”). Uważam natomiast, że celowe byłoby „oddolne” organizowanie wielu niezależnie działających sieci skomercjalizowanych szpitali. Decyzja o przystąpieniu do określonej sieci zapadałaby na szczeblu danej j.s.t., a podstawowym wyznacznikiem powinno być kryterium ekonomiczne. Tworzenie sieci szpitali byłoby więc wyrazem obserwowanego w skali światowej dążenia do koncentracji kapitału [Grudzewski, Hejduk 2000: 294] przejawiającego się m.in. tworzeniem sieci, holdingów, itp.. Należy zwrócić uwagę, iż w handlu sieci sklepów są często bardziej efektywne niż pojedyncze punkty sprzedaży [Porter 2006: 150]. Wynika to z faktu, że skutecznie funkcjonujące sieci dają efekt synergii [Chwistecka-Dudek, Sroka 2000: 141], co pozwala im na większą konkurencyjność. Doświadczenia te warto wykorzystać w procesie komercjalizacji szpitali.

Zorganizowanie szpitali w sieć powinno pozwolić na ich efektywniejsze działanie, obniżenie kosztów i lepsze wykorzystanie pozyskiwanych środków. Koordynowanie przez organizatora sieci zakupów niezbędnych dla działania szpitali towarów (leków, środków opatrunkowych, itp.) prawdopodobnie umożliwiłoby uzyskanie od ich dostawców lepszych warunków – jak ma to zresztą miejsce w przypadku działających obecnie na rynku sieci handlowych. Skoncentrowanie zarządzania siecią w rękach jednego podmiotu powinno doprowadzić do opracowania wspólnej strategii działania dla całej sieci i podjęcia kroków zmierzających do przebudowy jej struktury w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania zarówno całej sieci, jak i poszczególnych szpitali-punktów sieci. Krokami takimi mogłoby być przykładowo połączenie słabszych spółek w nowe silniejsze jednostki celem kumulacji ich zasobów i stworzenia wielooddziałowych szpitali jako podmiotów zdolnych do świadczenia pełnego asortymentu usług medycznych [Rogoziński 2009: 267]. Dodatkowo, możliwe byłoby wyodrębnienie części punktów sieci jako szpitali wyspecjalizowanych w świadczeniu tylko niektórych usług medycznych lub obsługi określonych grup pacjentów. Likwidacja nierentownych oddziałów w części szpitali nie powinna przy tym pozbawić pacjentów dostępu do określonych usług medycznych, gdyż ich zadania będą mogły przejąć inne szpitale tej samej sieci. Wobec faktu, że wzrost jakości osiągany przez wprowadzenie nowych technologii zawsze związany jest z poniesieniem dodatkowych kosztów [Gontarek 2007: 133], należy również zwrócić uwagę, iż często tylko kumulacja środków w wybranych punktach sieci umożliwi zakup nowoczesniejszych urządzeń i poprawę standardu obsługi pacjenta.

4. SPÓŁKA KOMANDYTOWA JAKO NARZĘDZIE BUDOWY SIECI SZPITALI

Mimo że projekt ustawy o działalności leczniczej przewiduje, iż w ramach komercjalizacji publiczne szpitale przekształcane będą w spółki kapitałowe – a zatem spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółki akcyjne, moim zdaniem dla celów budowy sieci szpitali wskazane byłoby raczej wykorzystanie spółek komandytowych.

Spółka komandytowa, uregulowana w art. 102-124 ustawy z dnia 15 września 2000 r. kodeks spółek handlowych (Dz. U. Nr 94, poz. 1037 z późn. zm.), jest spółką osobową, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik (komplementariusz) odpowiada osobistym majątkiem bez ograniczenia wysokości a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona [Piniór 2009, s. 158]. Zakres jego odpowiedzialności wyznacza kwota określona w umowie spółki, czyli suma komandytowa. Wierzyciel spółki nie może żądać od komandytariusza zaspokojenia przekraczającego jego sumę komandytową [Witosz 2001: 175]. Co więcej, zgodnie z art. 112 kodeksu spółek handlowych komandytariusz jest wolny od odpowiedzialności w granicach wartości wkładu wniesionego przez niego do spółki a zatem, jeżeli wkład komandytariusza jest równy sumie komandytowej lub od niej większy, nie poniesie on odpowiedzialności za zobowiązania spółki wobec jej wierzycieli, nawet gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna [Lic 2002: 31].

Różny jest także zakres uprawnień komplementariuszy i komandytariuszy co do prowadzenia spraw i reprezentacji spółki. Prowadzenie spraw spółki komandytowej powierzone jest co do zasady komplementariuszom. O ile jej umowa nie stanowi inaczej, każdy z nich może samodzielnie prowadzić sprawy nieprzekraczające zakresu zwykłych czynności spółki. W sprawach przekraczających ten zakres wymagana jest natomiast zgoda wszystkich wspólników – a zatem również komandytariuszy, chyba że umowa spółki stanowi inaczej. Reprezentować spółkę również może co do zasady każdy komplementariusz, chyba że jej umowa stanowi inaczej. Komandytariusz natomiast może ją reprezentować jedynie jako pełnomocnik spółki [Kruczałak 2002: 134], na podstawie upoważnienia udzielonego mu przez komplementariuszy.

Powyższe cechy spółki komandytowej sprawiają, że jest ona często wykorzystywana w procesie organizowania sieci handlowych. Ich organizatorem, a zarazem ogniwem łączącym sieć jest zwykle spółka kapitałowa (z reguły sp. z o.o., choć może to być również spółka akcyjna), będąca komplementariuszem w spółkach komandytowych prowadzących poszczególne sklepy – punkty sieci. Komandytariuszami tych spółek są natomiast różne osoby wnoszące do spółki wkłady w wysokości pozwalającej na budowę danego punktu sieci. Wykorzystanie spółek komandytowych pozwala organizatorowi sieci na utrzymanie pełnej kontroli nad jej wszystkimi punktami, gdyż będąc w każdym z nich komplementariuszem reprezentuje daną spółkę i prowadzi jej sprawy. Zarazem może on ograniczyć swoje nakłady, gdyż środki umożliwiające stworzenie kolejnego punktu sieci wnoszą w formie wkładów komandytariusze.

Organizację sieci skomercjalizowanych szpitali w formie spółek komandytowych należałoby również rozpocząć od powołania spółki kapitałowej, która będzie pełniła funkcję organizatora sieci, a zarazem – jako komplementariusz – stanie się ogniwem łączącym poszczególne punkty sieci. W punktach tych spółka-organizator sieci byłaby jedynym komplementariuszem, a określona j.s.t. - komandytariuszem. Wkładem takiej j.s.t. do spółki komandytowej byłby majątek jej szpitala, tworzącego dzięki przekształceniu w spółkę kolejny punkt sieci. Dla uniknięcia ewentualnej odpowiedzialności j.s.t. za zobowiązania spółki suma komandytowa nie powinna przy tym być ustalona na poziomie wyższym niż wartość jej wkładu [Ciepiela 2001: 22].

Przewaga sieci złożonej ze spółek komandytowych nad siecią spółek kapitałowych wynika przede wszystkim z niższych kosztów jej działania. Gdyby poszczególne punkty sieci tworzyły spółki kapitałowe, konieczne byłoby powołanie w nich odrębnych zarządów, a częstokroć również rad nadzorczych. W sieci spółek komandytowych każdą z nich kieruje bezpośrednio komplementariusz, będący jak już zaznaczono spółką kapitałową, działający przez swój zarząd [Podświątek 2001: 2; Piotrowska 2009: 7]. Całą siecią kieruje zatem zarząd tej jednej spółki, co minimalizuje koszty. W przypadku powstania sieci skomercjalizowanych szpitali, sieć stworzona ze spółek komandytowych powinna również wykazać większą odporność na zagrożenie upolitycznieniem i sporami pomiędzy poszczególnymi j.s.t.. Z tego też względu j.s.t. będące komandytariuszami w poszczególnych punktach sieci nie powinny być jednocześnie udziałowcami spółki-organizatora sieci będącej w nich komplementariuszem. Rozwiązanie to nie oznacza jednak pozbawienia ich wpływu na los szpitali tworzących poszczególne punkty sieci, albowiem, jak zaznaczono, w sprawach przekraczających zakres zwykłych czynności spółki wymagana jest zgoda komandytariusza [Olszewski 2002: 65; Stępień-Sporek 2008: 9].

Wspomnieć należy, że godne uwagi może być również wykorzystanie dla celów budowy sieci skomercjalizowanych szpitali spółki komandytowo-akcyjnej, która, nie tracąc większości wyżej zasygnalizowanych zalet spółki komandytowej, pozwalałaby na zdobycie dodatkowych środków finansowych poprzez emisję akcji. Ograniczona objętość niniejszego artykułu nie pozwala na szersze przedstawienie w nim tej koncepcji, którą jednak autor pragnie rozwinąć w dalszych publikacjach poświęconych kwestii komercjalizacji szpitali.

5. PODSUMOWANIE

Projekt ustawy o działalności leczniczej upatruje rozwiązania finansowych problemów trapiących polską służbę zdrowia m.in. w komercjalizacji publicznych szpitali poprzez przekształcenie ich w spółki kapitałowe (połączone z ich częściowym odciążeniem). Moim zdaniem jednak komercjalizacja sama przez się nie rozwiąże problemu zadłużenia szpitali, a może wręcz przyczynić się do ich upadłości. Ko-

nieczne jest stworzenie warunków do efektywniejszego gospodarowania pozyskiwanymi przez szpitale środkami finansowymi. W tym celu postuluję tworzenie sieci skomercjalizowanych szpitali, co pozwoliłoby na obniżenie kosztów działania poszczególnych szpitali-punktów sieci oraz lepsze wykorzystanie środków finansowych w ramach całej sieci. Wzorując się na działających w obrocie sieciach handlowych wskazane byłoby zwłaszcza wykorzystanie w tym celu spółki komandytowej (ewentualnie spółki komandytowo-akcyjnej), choć oczywiście budowa sieci w oparciu o spółki kapitałowe również jest możliwa. Organizowanie sieci skomercjalizowanych szpitali, dzięki efektowi synergii i lepszemu wykorzystaniu środków finansowych może zatem rzeczywiście stanowić szansę dla polskiej służby zdrowia – szansę większą niż sama komercjalizacja i pozostawienie każdego z przekształconych w spółkę szpitali swojemu losowi.

Literatura:

1. Chomątowska, B., Szparkowska, S.: *Polacy wolą państwową służbę zdrowia*. „Rzeczpospolita”, dodatek „Ekonomia & Rynek”, 162/2010.
2. Chwistecka-Dudek, H., Sroka, W.: *Alianse strategiczne. Problemy teorii i dylematy praktyki*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 2000.
3. Cichocka, E.: *Co jest dobre dla pacjenta*. „Gazeta Wyborcza”, 28.10.2010.
4. Ciepiera, M.: *Status prawny gminy jako komandytariusza*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 4/2001.
5. Cyman, D.: *Prawo upadłościowe i naprawcze*. Warszawa-Bielsko-Biała: PWN 2008.
6. Druk sejmowy nr 1520, Warszawa 14 maja 2008 r., projekt ustawy o sieciach szpitali.
7. Druk sejmowy nr 3489, Warszawa 15 października 2010 r., projekt ustawy o działalności leczniczej.
8. Druk sejmowy nr 3492, Warszawa 28 września 2010 r., projekt ustawy o sieciach szpitali.
9. Gontarek, A.: *E-zdrowie*. W: *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, A. Szewczyk (red.). Warszawa: Difin 2007.
10. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K.: *Zgrupowania przedsiębiorstw przyszłości. Sieci, koncerny, holdingi i konglomeraty*. W: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk (red.). Warszawa: Difin 2000.
11. Kachniarz, M., *Komercjalizacja samodzielnego publicznego zakładu opieki zdrowotnej*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2008.
12. Kopacz, E.: 77 posiedzenie Sejmu RP w dniu 27 października 2010 r., sprawozdanie stenograficzne.
13. Kruczałak, K.: *Zarys prawa handlowego*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis 2002.

14. Lic, J.: *Pojęcie sumy komandytowej w kodeksie spółek handlowych*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 2/2002.
15. Olszewski, J.: *Instytucje wspólne w spółkach handlowych*. W: *Prawo spółek handlowych. Edycja 2002*, E. Skibińska (red.). Warszawa: C.H. Beck 2002.
16. Pinior, P. W: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz*, J. A. Strzępka (red.). Warszawa: C.H. Beck 2009.
17. Piotrowska, M.: *Atuty spółki komandytowej z udziałem spółki z o. o. jako komplementariuszem*, „Prawo Spółek”, nr 4/2009.
18. Podsiwiatek, M.R.: *Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jako komplementariusz w spółce komandytowej*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 10/2001.
19. Porter, M. E.: *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Helion 2006.
20. *Prawne podstawy przedsiębiorczości*. J.R. Antoniuk, P. Horosz, (red.). Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009.
21. Rogoziński, K.: *Zarządzanie profesjonalną praktyką medyczną*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska 2009.
22. Sprawozdanie stenograficzne z 77 posiedzenia Sejmu RP, Warszawa 27.10.2010.
23. Stępień-Sporek, A.: *Spółka komandytowa z udziałem sp. z o.o. jako jedynym komplementariuszem (cz. II)*, „Prawo spółek”, nr 12/2008.
24. Witosz, A. W: *Kodeks spółek handlowych. Komentarz. Orzecznictwo*. J. A. Strzępka (red.). Warszawa: C.H. Beck, 2001.
25. Zedler, F.: *Prawo upadłościowe i naprawcze w zarysie*. Zakamycze: Kantor Wydawniczy Zakamycze 2004.

Dr Piotr Horosz
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Zabrze ul. Roosevelta 26
e-mail piotr.horosz@polsl.pl

Agnieszka Grzesiok-Horosz

NIEUCZCIWE PRAKTYKI RYNKOWE W PRAWIE POLSKIM

Streszczenie: Jednym z wyzwań XXI wieku, z jakimi boryka się gospodarka i społeczeństwo, jest zapewnienie uczciwych reguł konkurencji na rynku. Celem opracowania jest przedstawienie regulacji prawnych dotyczących nieuczciwych praktyk rynkowych, w szczególności ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom, stanowiącej implementację dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorców wobec konsumentów. Przedmiotem prowadzonych rozważań są praktyki rynkowe godzące w interes konsumentów, zwłaszcza praktyki wprowadzające w błąd oraz agresywne praktyki rynkowe oraz odpowiedzialność z tytułu ich popełnienia. Zastosowana w opracowaniu metoda badawcza to analiza prawodawstwa oraz poglądów doktryny. W konkluzji autorka stwierdza, iż głównym beneficjentem korzyści płynących z obowiązywania wskazanych regulacji są najslabsi uczestnicy gry rynkowej – konsumenci, zaś prawo polskie jest w tej mierze zgodne z standardami prawa wspólnotowego.

UNFAIR BUSINESS-TO-CONSUMER COMMERCIAL PRACTICES IN POLISH LAW

Summary: One of the twenty-first century challenges facing the society and economy, is to ensure fair rules of competition in the market. The aim of this paper is to present the legal framework for business-to-consumer practices, in particular the Act against unfair commercial practices, which is the implementation of the European Parliament and the Council Directive concerning unfair business-to-consumer practices. The author used an analysis of legislation and the views of doctrine. The article talks about practices which harm consumers' economic interests, especially misleading and aggressive commercial practices, and the liability for such practices. The author concludes that the main beneficiary of the benefits in the described Act are the most vulnerable participants in the market: consumers, and the Polish law is consistent with the standards of Community law.

Słowa kluczowe: nieuczciwe praktyki rynkowe, regulacje prawne, analiza prawodawstwa.

Key words: unfair commercial practices, legal framework, analysis of legislation.

1. WSTĘP

Z perspektywy konsumenta wolny rynek ma umożliwiać swobodny dostęp do towarów oraz usług na całym obszarze Unii Europejskiej. Utrudnieniami dotyczącymi obrotu handlowego w zakresie umów konsumenckich (w toku rozważań jako *busin-*

nes- to -consumer- B2C) są różnice w opodatkowaniu, bariery związane z czasem czy odległością oraz zjawisko nieuczciwych praktyk rynkowych. Konsumenci często padają ofiarą takich praktyk jak przesyłanie informacji o rzekomej wygranej, z podaniem numeru telefonu o podwyższonej płatności, w którym konsument potwierdza chęć odbioru nagrody; zachwalania preparatów odchudzających, w sytuacji gdy preparaty te nie są skuteczne; sieć komórkowa oferuje „nieograniczony zasięg”, a operator stacjonarny rozsyła ulotki oferujące „darmowe weekendy” czy firma zajmująca się szkoleniami wysyła drogą mailową na adresy e-mail użytkowników niezamówione oferty – reklamy handlowe dotyczące działalności firmy. Wskazane praktyki prowadzą do spadku poziomu zaufania konsumentów.

Ustawodawstwo regulujące zwalczanie nieuczciwej konkurencji ulega ewolucji w kierunku objęcia ochroną nie tylko przedsiębiorców przed nieuczciwymi działaniami konkurentów, ale także konsumentów przed nieuczciwymi działaniami przedsiębiorców. Większość krajów europejskich posiada odpowiednie instrumentarium prawne służące do zwalczania nieuczciwej konkurencji. Przykładowo we Francji rozwój regulacji zmierzających do zwalczania nieuczciwych praktyk handlowych w relacjach B2C uzyskał odrębny status niż zwalczanie nieuczciwej konkurencji w relacjach B2B (*business- to- business*); zaś w Niemczech obydwa zakresy pokrywa ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji [uzasadnienie projektu ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Sejm V kadencji, 4 czerwca 2007 r., druk nr 1682].

Artykuł 76 Konstytucji RP przewiduje, że władze państwowe chronią konsumentów przed m.in. nieuczciwymi praktykami rynkowymi. W polskim porządku prawnym kwestie dotyczące ochrony interesów rywalizujących ze sobą przedsiębiorców, a także roszczeń konsumentów, regulowała ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji [Dz. U. 2003, Nr 153, poz. 1503 ze zm.]. Celem uregulowania w polskim prawie nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorców wobec konsumentów dokonano implementacji dyrektywy 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 maja 2005 r. dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniającej dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady (dalej jako Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych). Z wejściem w życie ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym [Dz. U. Nr 171, poz. 1206] z zakresu podmiotowego ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji wyłączona została ochrona konsumentów. Dualizm regulacji w zakresie nieuczciwej konkurencji sprawia, iż obydwa rodzaje nieuczciwych zachowań – przedsiębiorców wobec siebie oraz przedsiębiorców wobec konsumentów, są od siebie niezależne.

2. PRAWO WSPÓLNOTOWE DOTYCZĄCE NIEUCZCIWYCH PRAKTYK HANDLOWYCH

Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym wprowadza dyrektywę 2005/29/WE dotyczącą nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym niemal dosłownie, tak więc powinna być interpretowana przez pryzmat tego aktu.

Celem Dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych jest podniesienie standardów ochrony konsumentów oraz eliminowanie barier w swobodnym funkcjonowaniu rynku wewnętrznego. Wskazana dyrektywa wywiera duży wpływ na stosunki rynkowe, obierając za przedmiot ochrony gospodarcze (ekonomiczne) interesy konsumentów, gwarantując ochronę tych praw konsumenckich, które są narażone na uszczerbek wskutek praktyk handlowych pozostających w bezpośrednim związku z oddziaływaniem na decyzję konsumenta co do transakcji gospodarczej. Założeniem dyrektywy jest pełna i kompleksowa harmonizacja zagadnień związanych ze zwalczaniem nieuczciwych praktyk handlowych. Poza zakresem prowadzonych rozważań pozostają kwestie dotyczące implementacji, zarzut niekompatybilności założeń harmonizacji pełnej oraz zastosowanej w tym przypadku niedoskonałej techniki legislacyjnej [Kunkiel – Kryńska 2007: 993 i nast.; Szwaja, Tischner 2007: 1120].

Zasada ochrony interesów konsumentów oznacza, iż dyrektywa jest ukierunkowana na zapewnienie uczciwych zachowań przedsiębiorców w relacji do konsumentów, zaś ochrona interesów przedsiębiorców jest drugoplanowa i stanowi jedynie refleks ochrony w relacji przedsiębiorca – konsument (B2C). W związku z tą zasadą pozostaje zasada nieingerowania w relacje przedsiębiorca – przedsiębiorca. Zasada subsydiarności dyrektywy oznacza, iż jest ona pomyślana jako akt prawny wyznaczający ogólne standardy uczciwości w praktykach handlowych w relacjach konsument – przedsiębiorca, o ile nie istnieją inne szczegółowe regulacje. Ponadto państwa członkowskie mogą ustanawiać dalej idące zakazy w interesie ochrony konsumentów, np. jeżeli chodzi o farmaceutyki, alkohole lub wyroby tytoniowe.

Dyrektywa zawiera klauzulę generalną definiującą nieuczciwą praktykę handlową oraz wymienia dwa przykładowe rodzaje nazwanych praktyk handlowych, które uznaje za nieuczciwe - agresywne oraz wprowadzające w błąd. W definicji nieuczciwej praktyki handlowej podnosi się, że jest to praktyka sprzeczna z zasadami staranności zawodowej, a staranność tę należy oceniać głównie przez pryzmat uczciwości kupieckiej, dobrej wiary oraz kodeksów postępowania.

Zasada dwuzjawiskowej postaci nieuczciwych praktyk handlowych wprowadzających w błąd wskazuje, iż polegają one na podjęciu pewnych czynności (działanie), jak również możliwe jest dopuszczenie się czynu nieuczciwej konkurencji przez zaniechanie.

Bardzo ważną kwestią jest zasada katalogu nieuczciwych praktyk handlowych w każdych okolicznościach (tzw. czarna lista nieuczciwych praktyk handlowych). Dy-

rektywa zawiera listę 31 nieuczciwych praktyk handlowych, które z góry uznane są za nieuczciwe, stanowiącą Załącznik nr I do dyrektywy. Nie ma potrzeby wykazywania ich nieuczciwości, gdyż są one uznane przez ustawodawcę za nieuczciwe *ex lege*. Warto przy tym dodać, iż ocena nieuczciwej praktyki handlowej następuje z punktu widzenia przeciętnego konsumenta, który jest dostatecznie dobrze poinformowany oraz uważny i ostrożny.

W Dyrektywie znacząco wyeksponowane zostało uwzględnianie zasad etyki, kodeksów postępowania, kodeksów dobrych praktyk marketingowych lub reklamowych.

Przez praktykę istotnie zniekształcającą rynkowe zachowanie przeciętnego konsumenta powinny być rozumiane takie działania, które znacząco osłabiają zdolność konsumenta do podjęcia decyzji w warunkach dostatecznej wiedzy i przez to powodują, że konsument podejmuje decyzję dotyczącą określonej umowy, jakiej w innym przypadku by nie podjął. Decyzja dotycząca umowy oznacza każdą podejmowaną przez konsumenta decyzję co do tego, czy, jak i na jakich warunkach dokona on zakupu, zapłaci, zatrzyma lub rozporządzi produktem lub też wykona przysługujące mu uprawnienie, bez względu na to, czy konsument postanowi dokonać tej czynności, czy też z niej zrezygnuje.

Trzeba wskazać na istnienie kontrowersji wokół sposobu implementacji tzw. czarnej listy praktyk, które są uznawane za nieuczciwe w każdych okolicznościach, o którym mowa w załączniku Nr 1 dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych [Stefanicki 2007: 154 i nast.; Namysłowska 2007; Namysłowska, Sztobryn 2008: 54.]

3. NIEUCZCIWE PRAKTYKI RYNKOWE W PRAWIE POLSKIM

Omówione powyżej zasady wyrażone w Dyrektywie 2005/95/WE znajdują odzwierciedlenie w założeniach nowej ustawy. Artykuł 1 wskazuje, iż ustawa określa nieuczciwe praktyki rynkowe w działalności gospodarczej oraz zawodowej oraz zasady przeciwdziałania tym praktykom, w interesie konsumentów i w interesie publicznym. Przedmiotem ochrony *in concreto* są gospodarze (ekonomiczne) interesy konsumentów, którzy mają być chronieni niezależnie od tego, czy dokonują zakupów w osiedlowym sklepie czy za pośrednictwem portalu internetowego.

Ustawa z dnia 23 sierpnia 2007 r. zmierza do zagwarantowania tych praw konsumenckich, które są narażone na uszczerbek wskutek praktyk rynkowych pozostających w bezpośrednim związku z oddziaływaniem na decyzję konsumenta co do transakcji gospodarczej.

„Praktyki rynkowe” to pojęcie dotychczas niezdefiniowane w prawie polskim. W omawianej ustawie rozumie się przez nie każde działanie przedsiębiorcy, jego zaniechanie, sposób postępowania, oświadczenie lub informację handlową, w szczególności reklamę i marketing, bezpośrednio związane z promocją lub nabyciem produktu przez konsumenta. Praktyka rynkowa może to być działanie faktyczne lub prawne

dotyczące konsumentów, przybierające postać informacji handlowej, związanej bezpośrednio lub promocją lub nabyciem produktu przez konsumenta.

Takim nowym pojęciem jest także „propozycja nabycia produktu”, przez co należy rozumieć taką informację handlową, która w sposób bezpośredni wpływa bądź może wpływać na podjęcie przez konsumenta decyzji dotyczącej umowy i która wskazuje cechy produktu oraz jego cenę w sposób właściwy dla użytego środka komunikacji handlowej – przykładowo za pomocą obrazu lub dźwięku.

Nieuczciwość praktyki została określona przez spełnienie przesłanek: sprzeczności z wymaganiami dobrych obyczajów w obrocie konsumenckim oraz istotnego zniekształcenia lub możliwości zniekształcenia zachowania rynkowego przeciętnego konsumenta przed zawarciem umowy dotyczącej produktu, w trakcie jej zawierania lub po jej zawarciu. Przez dobre obyczaje, zgodnie z podejściem ekonomiczno-funkcjonalnym, rozumie się zachowanie przedsiębiorcy zorientowane na zapewnienie niezakłóconego funkcjonowania konkurencji, przez rzetelne i niezafałszowane współzawodnicstwo jakością, ceną i innymi pożądanymi przez klientów cechami oferowanych towarów lub usług. Za sprzeczne z dobrymi obyczajami należy uznać również czyny zabronione zasadami deontologii zawodowej lub tzw. kodeksami etyki zawodowej. Pojęcie „praktyka istotnie zniekształcająca” należy rozumieć tak, jak stanowi Dyrektywa.

Klauzula generalna zakazuje nieuczciwych praktyk stosowanych przez przedsiębiorców wobec konsumentów. Podobnie jak w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji zawarto przykładowe wyliczenie rodzajów nieuczciwych praktyk. Wyliczenie to ma charakter ilustracyjny i posiada cechy katalogu otwartego, na co wskazuje zwrot „w szczególności”. Nieuczciwe mogą być praktyki nazwane i nienazwane.

Za nieuczciwą praktykę rynkową uznaje się w szczególności praktykę rynkową wprowadzającą w błąd oraz agresywną praktykę rynkową, a także stosowanie sprzecznego z prawem kodeksu dobrych praktyk.

Praktyka rynkowa wprowadzająca w błąd może przybrać zarówno formę działania, jak i zaniechania. O działaniu wprowadzającym w błąd można mówić w sytuacji, jeżeli działanie to w jakikolwiek sposób powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął. Praktykę rynkową uznaje się za zaniechanie wprowadzające w błąd, jeżeli pomija istotne informacje potrzebne przeciętnemu konsumentowi do podjęcia decyzji dotyczącej umowy i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez przeciętnego konsumenta decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął.

Ułatwieniem w zakresie praktyk wprowadzających w błąd jest przerzucenie ciężaru dowodu, poprzez przyjęcie zasady, iż to przedsiębiorca zobowiązany jest wykazać, że stosowana przez niego praktyka nie wprowadza w błąd. Przedsiębiorca musi udowodnić przed sądem, że udzielił konsumentowi jasnej, pełnej i rzetelnej informacji, na podstawie której mógł podjąć właściwą decyzję. Jest to szczególnie istotne ze względu na dużą trudność, z jaką wiąże się udowodnienie przez konsumenta, że produkt czy usługa nie posiada cech, o których informował profesjonalny uczestnik rynku.

Praktykę rynkową uznaje się za agresywną, jeżeli przez niedopuszczalny nacisk w znaczny sposób ogranicza lub może ograniczyć swobodę wyboru przeciętnego konsumenta lub jego zachowanie względem produktu, i tym samym powoduje lub może powodować podjęcie przez niego decyzji dotyczącej umowy, której inaczej by nie podjął. Ustawa wskazuje, iż za niedopuszczalny nacisk uważa się każdy rodzaj wykorzystania przewagi wobec konsumenta, w szczególności użycie lub groźbę użycia przymusu fizycznego lub psychicznego, w sposób znacznie ograniczający zdolność przeciętnego konsumenta do podjęcia świadomej decyzji dotyczącej umowy.

Ustawa zawiera szczegółowy katalog praktyk zakazanych w każdych okolicznościach, tzw. czarną listę nieuczciwych praktyk. W praktyce eliminuje to potrzebę wykazywania nieuczciwości tych zachowań, gdyż są one uznane za takie przez ustawodawcę *ex lege* [Michalak 2008: 68 i nast.; Gliniecki 2008: 3 i nast.; Namysłowska 2007: 1288; Olszewski 2009: 241 i nast.].

Novum w systemie prawa polskiego jest uznanie za nieuczciwą praktykę rynkową wprowadzającą w błąd nieprzestrzeżenie przez przedsiębiorców kodeksów dobrych praktyk, których przedsiębiorca zobowiązał się przestrzegać, o ile przedsiębiorca, stosując praktykę rynkową, powołał się na fakt związania kodeksem.

To nowatorskie rozwiązanie wydaje się być bardzo pożądane, gdyż pozwala nadać wewnętrznym mechanizmom samokontroli, aprobowanym przez przedsiębiorców, pewne atrybuty aktów normatywnych, w szczególności prawne gwarancje ich przymusowej egzekucji.

4. KONSEKWENCJE

STOSOWANIA NIEUCZCIWEJ PRAKTYKI RYNKOWEJ

Dyrektywa 2005/29/WE pozostawia prawu państw członkowskich określenie sankcji grożących przedsiębiorcom stosującym nieuczciwe praktyki handlowe.

Z punktu widzenia polskiego prawa - wejście w życie ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym zapewniło konsumentom nowe środki, dotychczas niedostępne. Przypomnieć należy w tym miejscu, iż celem ustawy jest nie tylko zwalczanie, ale również zapobieganie stosowaniu nieuczciwych praktyk rynkowych i dlatego już samo zagrożenie interesu konsumenta albo interesu publicznego uzasadnia powstanie roszczenia przede wszystkim o zaniechanie niedozwolonych działań. Bezspornie zaletą tej ustawy jest przyznanie konsumentom legitymacji czynnej przeciwko nieuczciwemu przedsiębiorcy. Mają oni szerokie możliwości obrony, na drodze powództwa cywilnego. Poprzez wprowadzenie skargi indywidualnej konsument zyskał możliwość dochodzenia swoich roszczeń.

W razie dokonania nieuczciwej praktyki rynkowej przez przedsiębiorcę każdy konsument, którego interes został zagrożony lub naruszony, może żądać zaniechania

tej praktyki, usunięcia skutków tej praktyki, złożenia stosownych oświadczeń, naprawienia wyrządzonej szkody na zasadach ogólnych, w szczególności zwrotu przez przedsiębiorcę kosztów związanych z nabyciem produktu, oraz zasądzenia sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny związany ze wspieraniem kultury polskiej, lub ochroną dziedzictwa narodowego i co ważne - także ochroną konsumentów. Od strony dowodowej wystarczy zatem wykazać zaistnienie praktyki o cechach wskazanych przez ustawodawcę. Ponadto dla wykazania, iż mamy do czynienia z agresywną praktyką rynkową wystarczająca jest ewentualność wystąpienia ograniczenia możliwości wyboru przez przeciętnego konsumenta.

Podnieść przy tym trzeba istnienie korzystnej z punktu widzenia konsumentów regulacji, iż to na przedsiębiorcy będzie ciążył obowiązek wykazania, że prowadzone przez niego działania nie naruszały praw konsumentów. Przedstawione roszczenia mają charakter prewencyjny. Ułatwieniem jest również fakt, iż konsument nie musi wykazać istnienia szkody [Gliniecki 2008: 4; Namysłowska 2008: 1291; Stefanicki 2009].

Prawo zgłaszania roszczeń mają również podmioty chroniące interes konsumentów. Są nimi Rzecznik Praw Obywatelskich, Rzecznik Ubezpieczonych, krajowa lub regionalna organizacja zajmującej się ochroną konsumentów, powiatowy (miejski) rzecznik konsumentów. Mogą żądać zaniechania praktyki, złożenia stosownych oświadczeń oraz zasądzenia sumy pieniężnej na wskazany cel społeczny.

Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym zawiera także przepisy karne. Odpowiedzialność karna dotyczy tych postaci nieuczciwych praktyk, które ze względu na wysoką społeczną szkodliwość wymagają zagrożenia karnego. Wykroczenie w postaci stosowania agresywnej praktyki rynkowej zagrożone jest karą grzywny. Ustawa przewiduje także karę pozbawienia wolności za przestępstwo stosowania nieuczciwych praktyk rynkowych polegających na zarządzaniu mieniem z udziałem konsumentów w celu finansowania zakupu produktu w systemie konsorcyjnym, tzw. systemie argentyńskim.

Zgodnie z zasadą wzajemnego uznania każde państwo członkowskie, a więc także Polska, jest zobowiązane czuwać nad przestrzeganiem wewnętrznych przepisów przez przedsiębiorców mających siedzibę na ich terytorium, i to niezależnie od tego, czy adresują oni swoje praktyki do konsumentów zagranicznych czy też tych zamieszkujących na ich terytorium.

5. PODSUMOWANIE

Praktyka pokazuje, że w życiu gospodarczym są obecne nieuczciwe zachowania szkodzące konsumentom i uderzające w uczciwą konkurencję. Konsumentom jako uczestnikom obrotu powinni być gwarantowane wolność wyboru oraz prawo do świadomej decyzji, zaś nieuczciwe praktyki rynkowe zaburzają racjonalny tok podejmowania decyzji odnośnie nabycia danego produktu. Będące przedmiotem opracowania uregulowania dotyczą ochrony prawa konkurencji.

Przychylić się należy do poglądu, iż stworzenie paneuropejskiego reżimu dla reguł uczciwości w obrocie z udziałem konsumentów jest dużym wyzwaniem. Prawodawca europejski, a w ślad za nim - krajowy, stworzył katalog niepożądanych sytuacji, w których konsument zawiera umowę, nie będąc w pełni zorientowany co do swego działania. Oczywiście nie jest możliwe stypizowanie wszystkich zachowań godzących w interes konsumenta, stąd zastosowanie klauzuli generalnej. Polski ustawodawca nie zdecydował się na implementowanie postanowień Dyrektywy 2005/29/WE do ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, wybierając wydanie oddzielnego aktu prawnego dotyczącego nieuczciwych praktyk stosowanych wobec konsumentów. Omawiana ustawa stanowi kompleksowe ujęcie problematyki nieuczciwych praktyk rynkowych, dokonane w jednym akcie prawnym, co jest zgodne z zasadą przejrzystości i jasności regulacji prawnych i może być ocenione pozytywnie. Z drugiej jednak strony podnieść trzeba, iż problematyczną kwestią może stać się konieczność precyzowania zakresu nieostrych pojęć, jakimi posługuje się ustawa, wprowadzająca nową siatkę pojęciową, niejasne sformułowania oraz nazbyt kazuistyczne wyliczenia, co może rodzić poważne trudności interpretacyjne.

Wobec rozwiązania przyjętego przez polskiego ustawodawcę, równoległe funkcjonują w polskim systemie prawnym dwa akty prawne, regulujące zwalczanie nieuczciwej konkurencji w praktyce obrotu. Beneficjentami ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji są konkurujący na rynku przedsiębiorcy, tak więc wskazana ustawa tylko pośrednio służy ochronie interesów konsumentów, przez uzyskiwanie korzyści płynących z uczciwości obrotu gospodarczego. Z kolei chroniąc konsumentów przed nieuczciwymi praktykami rynkowymi, chroni się przedsiębiorców przed konkurentami, którzy nie przestrzegają reguł ochrony konsumentckiej. Należy też zwrócić uwagę na to, że konkretna praktyka może być oceniana na podstawie ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, pod kątem ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, jak i obu - w sytuacji, gdy z roszczeniami wystąpi konsument i przedsiębiorca. Istnieje też możliwość, iż dany czyn konkurencyjny spełni przesłanki nieuczciwości tylko jednej z ustaw, a na gruncie drugiej zostanie uznany za uczciwy. Wskazane sytuacje zaciemniają nieco system ochrony prawnej przed nieuczciwą konkurencją.

W dalszej perspektywie postulować należy stworzenie prawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji obejmującego relacje B2C i B2B, poprzez połączenie rozwiązań zawartych w ustawie o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji i ustaw o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym w jedną ustawę zwalczającą nieuczciwe zachowania w obrocie. *De lege latae* dokonywać należy wykładni ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, korzystając z dotychczasowego dorobku judykatury dotyczącego nieuczciwej konkurencji.

Literatura:

1. Gliniecki, B.: *Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym – nowe środki ochrony praw konsumentów*. „Edukacja Prawnicza” 2008, nr 1.
2. Kunkiel – Kryńska, A.: *Implementacja dyrektyw opartych na zasadzie harmonizacji pełnej na przykładzie dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych*. „Monitor Prawniczy” 2007, nr 18.
3. Michałak, A., *Przeciwdziałanie nieuczciwym praktykom rynkowym. Komentarz*. Warszawa: C.H.Beck 2008.
4. Namysłowska, M.: *Nowa ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym*. „Monitor Prawniczy” 2007, nr 23.
5. Namysłowska, M., *Zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych na podstawie dyrektywy 2005/29/WE*. „Przegląd Prawa Handlowego” 2007, nr 2.
6. Namysłowska, M., *Zwalczanie nieuczciwych praktyk handlowych na podstawie dyrektywy 2005/29/WE*. „Przegląd Prawa Handlowego” 2007, nr 3.
7. Namysłowska, M., Sztobryn, K.: *Ukryta reklama po implementacji dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych*. „Państwo i Prawo” 2008, nr 11.
8. Olszewski, J. W.: *Prawo gospodarcze. Kompendium*. J. Olszewski (red.). Warszawa: C.H. Beck 2009.
9. Stefanicki, R.: *Nieuczciwe praktyki handlowe w świetle prawodawstwa Unii Europejskiej-dyrektywa 2005/29/WE*. Warszawa: Difin 2007.
10. Stefanicki, R.: *Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Komentarz*. Warszawa: LexisNexis 2009.
11. Szwaja, J., Tischner, A.: *Implementacja dyrektywy 2005/29/WE o zwalczaniu nieuczciwych praktyk handlowych do prawa polskiego*. „Monitor Prawniczy” 2007, nr 20.
12. Uzasadnienie rządowego projektu ustawy o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym, Sejm V kadencji, 4 czerwca 2007 r., druk sejmowy nr 1682.

Dr Agnieszka Grzesiok-Horosz
Uniwersytet Śląski
Wydział Nauk Społecznych
Katowice ul. Bankowa 11
e-mail a.grzesiok@vp.pl

Recenzja książki autorstwa Aliny Warzechy „**Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej**” wydanej nakładem Network Magazyn.

Książka „Multi-Level Marketing w gospodarce rynkowej” odnosi się do marketingu wielopoziomowego. MLM jest traktowany przez wielu autorów jako jedno z podstawowych narzędzi rozwoju przedsiębiorczości w społeczeństwie. Recenzowana książka ma z jednej strony charakter naukowy, z drugiej strony natomiast charakter popularyzatorski. Ważna wydaje się zwłaszcza część o charakterze naukowym. Wśród celów naukowych, które postawiła sobie Autorka, najważniejsze było uporządkowanie nazewnictwa i prezentacja funkcjonowania działalności gospodarczej opartej na marketingu wielopoziomowym. Poza przedstawieniem podstawowych założeń Multi-Level Marketingu Autorka systematyzuje podstawowe pojęcia stosowane w ramach MLM. Jest to o tyle istotne, że przedstawiciele MLM i tradycyjnego marketingu używając tych samych pojęć czasem nadają im nieco inne znaczenie, co może być źródłem nieporozumień.

Ze względu na stosunkowo niewielką dostępność opracowań naukowych na temat MLM, książka często bazuje na przykładach praktycznych i danych źródłowych ilustrujących rozwój MLM, co powoduje, że w dużych fragmentach ma raczej charakter popularyzatorski. Wynika to m.in. z faktu, że cytowane przez Autorkę publikacje z zakresu MLM są zwykle autorstwa praktyków gospodarczych. Wśród celów popularyzatorskich jakie stara się osiągnąć książka, można wymienić: obalanie negatywnych mitów na temat MLM, przełamywania barier mentalnych oraz przełamywanie oporu wobec ewentualnego podejmowania działalności gospodarczej w ramach MLM.

Silną stroną książki jest komunikatywny a jednocześnie poprawny naukowo język. W związku z tym, możliwa jest lektura książki także przez czytelnika bez przygotowania naukowego, chcącego zapoznać się z problematyką MLM, także pod kontem ewentualnego podjęcia działalności gospodarczej w tym obszarze.

Trzeba podkreślić dobrą strukturę książki. Autorka w swoich rozważaniach przyjęła kolejność prezentacji zagadnień podporządkowaną ujęciu „od ogółu do szczegółu”, czyli metodę dedukcji. Rozdział pierwszy prezentuje megatrendy charakterystyczne dla gospodarki znajdującej się w erze postindustrialnej. Wśród megatrendów prezentowane jest przechodzenie od tradycyjnych form biznesu do poszukiwania nowych inicjatyw gospodarczych. Multi-Level Marketing można traktować jako jedną z form

podejmowania nowych inicjatyw gospodarczych. Rozdział drugi poświęcono zdefiniowaniu pojęcia i istoty MLM oraz charakterystyce najczęściej oferowanym w jego zakresie produktom. Trzeci rozdział przybliży historię i strategię rozwoju MLM. Podkreśla także jego znaczenie we współczesnej gospodarce. Rozdział czwarty charakteryzuje przedsiębiorstwo MLM działające na rynku globalnym i w Polsce. W kolejnych rozdziałach przedstawiono perspektywy rozwoju sektora MLM w Polsce. Wiele uwagi poświęcono także sylwetce menedżera MLM, biorąc pod uwagę jego cechy społeczne i psychologiczne. Ostatni rozdział odnosi się do negatywnych mitów obciążających wizerunek działalności gospodarczej w ramach MLM i stara się je obalić.

Głównymi walorami książki jest jej komunikatywność i użyteczność. Książka łączy walory naukowe, dydaktyczne (może być literaturą dodatkową dla studiujących zarządzanie) z walorami praktycznymi. Jest skierowana przede wszystkim do praktyków, zwłaszcza osób działających w sektorze MLM oraz zastanawiających się nad podjęciem tego rodzaju działalności. Książka powinna także znaleźć zainteresowanie wśród nauczycieli akademickich i studentów kierunków ekonomicznych.

Mariusz Zieliński





*Gliwicka Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości*

ISSN 2353-8899
ISBN: 978-83-61401-92-6