



**GLIWICKA WYŻSZA SZKOŁA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

**PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**

**NR 5**

**RYNEK PRACY I ZASOBY LUDZKIE**

ISSN 2353-8899  
ISBN 978-83-61401-13-1



**PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH**  
**NR 5**

**RYNEK PRACY I ZASOBY LUDZKIE**

pod redakcją  
**Mariusza Zielińskiego**  
i  
**Franciszka Grzesioka**



*Gliwicka Wyższa Szkoła  
Przedsiębiorczości*

*Gliwice 2014*

**Przegląd Nauk Stosowanych Nr 5**

***Rynek pracy i zasoby ludzkie***

Redakcja: Mariusz Zieliński, Franciszek Grzesiok

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)

dr Ewa Golbik-Madej, mgr Czesław Fiołek, dr Izabela Jonek-Kowalska,

dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior, dr Urszula Michalik,

dr Mirosława Michalska-Suchanek, doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja),

dr hab. Kazimierz Rędziński, dr Alina Rydzewska, dr hab. Urszula Szuścik,

doc. PhDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja), PhDr. Jiří Tuma, PhD (Słowacja),

dr Alina Vogelgesang, dr Sebastian Zupok

Komitet Redakcyjny:

dr Mirosława Michalska-Suchanek (przewodnicząca)

dr hab. Mariusz Zieliński, dr Alina Vogelgesang,

mgr Czesław Fiołek, mgr Agnieszka Dylla (sekretarz)

Recenzenci: Anna Kochmańska, Małgorzata Król, Aleksandra Kuzior,

Elżbieta Rak-Młynarska, Alina Vogelgesang, Adam Żabka

© by Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, 2014

Projekt okładki: Jan Kukuła

Opracowanie graficzne: WiS Opcjon

Wydanie I, 2014 r.

ISSN 2353-8899

ISBN 978-83-61401-13-1

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](http://www.gwsp.gliwice.pl)

Skład: WiS Opcjon

## SPIS TREŚCI

WSTĘP .....	7
Mariusz Zieliński ANTYCYKLICZNY CHARAKTER POLITYKI RYNKU PRACY W POLSCE W LATACH 2007-2012 .....	11
Szymon Łazowski STRUKTURA ZATRUDNIENIA A POZIOM WYNAGRODZEŃ W PRZEKROJU REGIONALNYM W POLSCE W LATACH 2006-2012 .....	23
Eugenia M. Gaura WYKSZTAŁCENIE A BEZROBOCIE .....	35
Anna Lipka PROFILE KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE W KONTEKŚCIE ZAWODÓW DEFICYTOWYCH I NADWYŻKOWYCH .....	44
Franciszek Grzesiok FUNKCJONOWANIE RYNKU PRACY A WYBRANE ASPEKTY EKONOMII BEHAWIORALNEJ .....	56
Danuta Langer-Babicz SKŁONNOŚĆ PRACOBIORCÓW DO PODEJMOWANIA PRACY W FORMACH ELASTYCZNYCH W WYBRANYCH PRZEKROJACH .....	74
Anna Lipka POMIAR WIEDZY W ORGANIZACJI POPRAZ METODY WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO .....	91

Mariusz Zieliński OUTPLACEMENT JAKO INSTRUMENT BUDOWANIA WIZERUNKU PRACODAWCY .....	100
Monika Prandzioch REALIZACJA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO W FIRMACH SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH .....	112
Mariusz Zieliński Recenzja książki autorstwa Małgorzaty Król <i>Elastyczność zatrudnienia w organizacji</i> .....	122

## WSTĘP

Piąty numer kwartalnika *Przegląd Nauk Stosowanych* ma charakter monograficzny, został on poświęcony rynkowi pracy i zasobom ludzkim. Wychodząc z założenia, że ostatecznym celem gospodarowania jest możliwie pełne zaspokojenie potrzeb społeczeństwa, jednym z celów polityki gospodarczej jest dążenie do równoważenia rynku pracy. Równowagę na tym rynku należy rozumieć w taki sposób, że z jednej strony, każdy zainteresowany podjęciem pracy może znaleźć satysfakcjonującą go ofertę pracy, a z drugiej strony, przedsiębiorstwa nie mają problemów ze znalezieniem chętnych do pracy. Zasoby ludzkie pozostające w gestii gospodarki powinny być optymalnie wykorzystane, tj. w miarę możliwości, każdy zatrudniony powinien zajmować miejsce pracy odpowiadające jego kwalifikacjom i aspiracjom, co przekłada się na konkurencyjność gospodarki. Problematyka ta jest zwykle w centrum dyskusji w okresach kampanii wyborczych, w praktyce jednak często przegrywa np. z wymogami równoważenia systemu finansów publicznych.

Zespół autorski złożony jest z przedstawicieli nauk ekonomicznych. Na opracowanie składa się 9 artykułów, z których cztery pierwsze dotyczą sytuacji na rynku pracy, natomiast cztery ostatnie dotyczą problematyki zasobów pracy i ich wykorzystania w przedsiębiorstwie. Piąta publikacja, o charakterze teoretycznym, odnosi się zarówno do skali ogólnogospodarczej jak i do zachowań podmiotów na rynku pracy, stanowiąc w pewnym sensie łącznik między rozważaniami o skali ogólnogospodarczej i mikroekonomicznej.

Pierwsze opracowanie w ramach rozważań dotyczących rynku pracy dotyczy realizacji przez państwo polityki rynku pracy z perspektywy jej wykorzystania jako stabilizatora koniunktury. Wnioski z opracowania są niejednoznaczne. Przez część analizowanego okresu, tuż po osłabieniu koniunktury gospodarczej w Polsce, państwo dofinansowywało działania urzędów pracy zmierzające do ograniczenia skali bezrobocia. W kolejnych latach dominowało jako cel gospodarczy równoważenie systemu finansów publicznych, co przejawiało się drastycznym ograniczeniem zakresu aktywnej polityki rynku pracy, mimo, że bezrobocie w dalszym ciągu rosło. W opracowaniu drugim poddano analizie dysproporcje międzyregionalne w poziomie wynagrodzeń i starano się określić ich przyczyny. Wnioski z analizy danych statystycznych okazały się niejednoznaczne, przy czym jako źródło zróżnicowania poziomu dochodów wskazują one raczej na zróżnicowanie wynagrodzeń wewnątrz sektorów niż na różną



strukturę zatrudnienia w przekroju województw. Należy podkreślić, że w ostatnich latach różnice międzyregionalne (między województwami o najniższym i najwyższym poziomie wynagrodzeń) w ujęciu relatywnym nie zmieniają się, przy czym następują zmiany w hierarchii (np. sukcesywne obniżenie relatywnych wynagrodzeń w województwie śląskim). Kolejne opracowanie odnosi się do wpływu wykształcenia na pozycję pracobiorcy na rynku pracy, zwłaszcza w przypadku osób z wykształceniem wyższym. Sytuacja tej grupy jest determinowana bardzo wysokim wzrostem jej liczebności w ostatnich latach. W konsekwencji osoby z wyższym wykształceniem przodują we wszystkich zestawieniach, rośnie ich poziom zatrudnienia, bezrobocia i bierności zawodowej. Z jednej strony, trzeba podkreślić, że osoby legitymujące się wyższym wykształceniem są od kilku lat najliczniejszą grupą wśród zatrudnionych. Z drugiej strony, gospodarka nie tworzy wystarczająco wielu miejsc pracy aby wchłonąć osoby z wyższym wykształceniem, czego konsekwencją jest wzrost ich liczebności wśród bezrobotnych i biernych zawodowo. Ostatnie opracowanie z zakresu rynku pracy dotyczy struktury kształcenia zawodowego w wybranym powiecie miejskim z perspektywy potrzeb lokalnego rynku pracy (przeglądu zawodów nadwyżkowych i deficytowych). Analiza wskazuje, że część szkół kształci lub planuje podjąć kształcenie w profilach zawodów, które są zawodami nadwyżkowymi na lokalnym/regionalnym rynku pracy, co prawdopodobnie pogłębi nierównowagę rynku pracy.

Opracowanie o charakterze teoretycznym odnosi się do ekonomii behawioralnej i jej postrzegania funkcjonowania rynku pracy. Ekonomia behawioralna stara się uzupełnić obraz funkcjonowania gospodarki obowiązujący w modelu neoklasycznym, momentami poważnie z nim polemizując. Opracowanie charakteryzuje psychologiczny model rynku pracy, wychodzący z założenia, że „procesy dostosowawcze na rynku pracy nie występują w taki sposób, w jaki oczekuje tego teoria ekonomii klasycznej, ponieważ nie uwzględnienia w sposób wystarczający w opisie funkcjonowania rynku pracy uwarunkowań społecznych, szczególnie socjologicznych i psychologicznych”.

Kolejne cztery opracowania odnoszą się do problematyki zasobów ludzkich. Pierwsze z nich dotyczy zatrudnienia elastycznego, postrzeganego jako ważny element elastyczności działań przedsiębiorstwa. W opracowaniu uwagę skoncentrowano na optyce pracobiorcy i jego postrzeganiu pozytywnych i negatywnych aspektów zatrudnienia w formach elastycznych (oferta pracy elastycznej musi znaleźć zainteresowanie ze strony pracobiorców). Respondentów analizowano z perspektywy rodzaju zajmowanego stanowiska oraz ilości osób w gospodarstwie domowym. Drugie opracowanie w tej grupie poświęcono wybranym metodom wyceny kapitału ludzkiego. Wszystkie analizowane metody uwzględniały cechy i rodzaje wiedzy, kluczowe procesy zarządzania wiedzą, które same w sobie stanowią „nośnik” informacji o twórczości, profesjonalizmie i talencie pracowników, pomagając w pomiarze wie-

dzy w organizacji. Kolejne opracowanie dotyczy programu outplacementu (zwolnień monitorowanych) jako metody ograniczenia pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa – pracodawcy w okresie restrukturyzacji zatrudnienia. Poza rozważaniami teoretycznymi, zaprezentowano w nim przykład programu zwolnień monitorowanych zrealizowanego przez wybrany bank. Ostatnie opracowanie zamieszczone w publikacji dotyczy wolontariatu pracowniczego, jako elementu realizacji przez przedsiębiorstwa zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Analiza oparta jest na sprawozdaniach społecznej odpowiedzialności publikowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa.

Ostatnim elementem piątego numeru PNS jest recenzja związanej z podjętą tematyką monografii „Elastyczność zatrudnienia w organizacji” autorstwa Małgorzaty Król, opublikowanej nakładem Wydawnictwa CeDeWu.

Podobnie jak poprzednie publikacje przygotowane przez przedstawicieli nauk ekonomicznych, także ten numer Przeglądu Nauk Stosowanych kierowany jest do środowiska naukowego, praktyków gospodarczych, a także studentów, zwłaszcza kierunków ekonomicznych.

*Mariusz Zieliński  
Franciszek Grzesiok*



Mariusz Zieliński

## ANTYCYKLICZNY CHARAKTER POLITYKI RYNKU PRACY W POLSCE W LATACH 2007–2012

**Streszczenie:** Rozdział dotyczy polityki rynku pracy w Polsce w latach 2007-2012, analizowanej z perspektywy poziomu i struktury wydatków na nią. Głównym jego celem jest odpowiedź na pytanie, czy wydatki na aktywizację osób bezrobotnych uzależnione są od koniunktury gospodarczej. Wyniki analizy wskazują, że w okresie 2007-2010 wydatki na aktywizację bezrobotnych wykazywały antycykliczny charakter. Sytuacja zmieniła się w dwóch ostatnich latach objętych analizą, rząd nadał priorytet równoważeniu finansów publicznych, co wiązało się m.in. z obniżeniem wydatków na politykę rynku pracy.

### COUNTERCYCLICAL CHARACTER OF THE LABOR MARKET POLICIES IN POLAND IN THE PERIOD 2007-2012

**Abstract:** Chapter applies to labor market policy in Poland in the period 2007-2012 from the perspective of the level and structure of expenditure on it. The main objective is to answer the question of whether the expenditure on the activation of the unemployed, depend on the economic situation. Results of the analysis indicate that in the period 2007-2010, spending on activating the unemployed showed a countercyclical in nature. The situation changed in the last two years covered by the study, the government has given priority to balancing the public finances, which involved, among others, with lower spending on labor market policies.

**Słowa kluczowe:** bezrobocie, polityka rynku pracy, aktywizacja bezrobotnych.

**Keywords:** unemployment, labor market policy, activation of the unemployed.

## 1. WSTĘP

Sytuacja na rynku pracy jest determinowana stanem koniunktury gospodarczej. W okresie kryzysu gospodarczego (lub znaczącego spowolnienia wzrostu gospodarczego) następuje spadek popytu na pracę i wzrost poziomu bezrobocia. Sytuacja taka powoduje wzrost zapotrzebowania na interwencję państwa na rynku pracy, między innymi poprzez politykę rynku pracy, będącą elementem systemu zabezpieczenia społecznego. Płatnikami składek na ubezpieczenie od bezrobocia, gromadzonych w Funduszu Pracy, są w Polsce pracodawcy. W okresach wysokiej koniunktury Fundusz Pracy może wykazywać nadwyżkę przychodów nad wydat-

kami, ze względu na relatywnie wysokie wpływy ze składek, związane z wysokim poziomem zatrudnienia, oraz relatywnie niskie wydatki, związane z niskim poziomem bezrobocia. Sytuacja odwraca się w okresie kryzysu gospodarczego. Gdy rosnące bezrobocie wywołuje deficyt Funduszu Pracy, państwo może uruchomić dodatkowe środki na politykę rynku pracy (dotować Fundusz Pracy), w celu niedopuszczenia do przerodzenia się bezrobocia w zjawisko długotrwałe.

Efektywność instrumentów polityki rynku pracy zależy od ich dostosowania do bieżącej sytuacji i występującej struktury bezrobocia. Celem opracowania jest analiza zmian poziomu i struktury przychodów i wydatków Funduszu Pracy w zależności od koniunktury gospodarczej w Polsce. Przyjętą do weryfikacji hipotezą jest twierdzenie, że polityka rynku pracy w Polsce ma charakter antycykliczny, co przejawia się zmianą poziomu i struktury wydatków w ramach polityki rynku pracy, dostosowanych do zmian sytuacji na rynku pracy.

Dla weryfikacji powyższej hipotezy dokonana została analiza danych charakteryzujących sytuację na rynku pracy w Polsce w latach 2007-2012, publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny oraz Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Początkiem analizowanego okresu jest rok 2007, w którym występowała jeszcze wysoka koniunktura gospodarcza. Końcem okresu badawczego jest rok 2012, ponieważ do tego roku dostępne są dane publikowane przez GUS. W opracowaniu zastosowano metodę analizy statystycznej zmian podstawowych wielkości charakteryzujących rynek pracy, głównie przy wykorzystaniu metody indeksowej.

## 2. BEZROBOCIE I POLITYKA RYNKU PRACY W TEORII

Oslabienie koniunktury gospodarczej powoduje spadek zapotrzebowania na pracę zgłaszanego przez pracodawców, co pociąga za sobą wzrost poziomu bezrobocia [Neumeyer, Perri 2005: 545-580; Andolfatto 1996: 112-132; Zieliński, Jonek-Kowalska 2011: 46]. Państwo może ograniczać niekorzystne efekty nierównowagi rynku pracy m.in. za pośrednictwem polityki rynku pracy. Zamierzeniem tej polityki jest dostosowanie struktury podaży pracy do popytu na nią oraz przeciwdziałanie nierównowadze w poszczególnych segmentach rynku pracy. Najczęściej wymienianymi celami polityki rynku pracy są: cel zatrudnieniowy (dążenie do wzrostu zatrudnienia i obniżenia bezrobocia), cel strukturalny (dążenie do ograniczenia niedopasowań strony podażowej i popytowej rynku pracy), cel produkcyjny (dążenie do wzrostu wydajności pracobiorców) i cel socjalny (dążenie do integracji zawodowej bezrobotnych i zapewnienie im zabezpieczenia socjalnego) [Wiśniewski 1999: 20; Jarmołowicz, Knapińska 2005: 95; Kwiatkowski 2002: 301-302].

Źródłem finansowania wydatków w ramach polityki rynku pracy mogą być składki o charakterze ubezpieczeniowym, płacone przez pracodawców i/lub pracobiorców oraz wpływy podatkowe. Środki składowe (w Polsce płacone przez pracodawców) są

gromadzone w ramach celowego funduszu publicznego (w Polsce Funduszu Pracy), który może zostać dofinansowany ze środków publicznych w okresach wysokiego poziomu bezrobocia, w celu sfinansowania szerszego zakresu programów wspierających tworzenie nowych miejsc pracy i zmian kwalifikacji pracobiorców [Owsiak 2001: 144].

Instrumenty polityki rynku pracy mogą mieć charakter pasywny i aktywny. Instrumenty o charakterze pasywnym, do których zalicza się zasiłki dla bezrobotnych, wcześniejsze emerytury, odprawy pieniężne dla zwalnianych itp., mają chronić bezrobotnych przed gwałtownym spadkiem dochodów i związanych z nim rozszerzeniem zakresu biedy oraz zagrożeniem wykluczeniem społecznym. Instrumenty o charakterze aktywnym mają na celu zwiększenie szans na stałe zatrudnienie bezrobotnych oraz zachęcenie do aktywizacji osób biernych zawodowo [Jarmołowicz, Knapińska 2005: 97]. Wśród aktywnych instrumentów polityki rynku pracy wymienia się najczęściej [Kluve i in. 2007: 27-28]:

- usługi rynku pracy (wsparcie w poszukiwaniu pracy) – oferta pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego ze strony publicznych służb zatrudnienia (urzędów pracy), obniżająca koszty poszukiwań na rynku pracy (zarówno koszty pracodawców jak i pracobiorców),
- programy szkoleniowe – podnoszenie kwalifikacji bezrobotnych drogą nauki w instytucjach szkoleniowych, staży i przygotowania zawodowego w siedzibach pracodawców,
- wspieranie zatrudnienia i tworzenia nowych miejsc pracy – dofinansowanie pracodawców zatrudniających osoby dotychczas bezrobotne, dodatki aktywizacyjne dla bezrobotnych podejmujących pracę, dofinansowanie i pomoc doradcza dla bezrobotnych podejmujących działalność gospodarczą,
- zatrudnienie wspierane i rehabilitacja – uruchamianie programów specjalnych wspierających zatrudnienie osób niepełnosprawnych (subsydiowanie zatrudnienia, finansowanie szkoleń, dodatkowe wsparcie niepełnosprawnych w poszukiwaniu pracy),
- bezpośrednie tworzenie tymczasowych miejsc pracy w podmiotach sektora publicznego i organizacjach pozarządowych,
- programy specjalne dla młodzieży – szkolenia, subsydiowanie zatrudnienia, pomoc w poszukiwaniu pracy.

Podstawowymi instrumentami aktywnej polityki rynku pracy, realizowanymi przez publiczne służby zatrudnienia na bieżąco, są pośrednictwo pracy i doradztwo zawodowe. Pozwalają one zwiększyć przejrzystość rynku pracy i mobilność pracobiorców w przekroju kwalifikacyjnym i terytorialnym. Zastosowanie rozszerzonego programu szkoleń i doskonalenia pracobiorców jest wskazane zwłaszcza w okresie nasilania się bezrobocia o charakterze strukturalnym (braku dopasowania kwalifikacji osób bezrobotnych do oczekiwań pracodawców). Szkolenia i doskonalenie zawodowe powodują wzrost kwalifikacji pracobiorców, ich mobilności i aktywności

zawodowej [Kukulak-Dolata 2003: 185; Kryńska 2001: 57]. W stosunku do osób, których dotknęło bezrobocie długotrwałe, państwo może zdecydować się na subwencjonowanie części kosztów personalnych związanych z ich zatrudnieniem. Subwencjonowanie takie przyjmuje zwykle formy: organizowania robót publicznych, prac interwencyjnych i preferencyjnego kredytowania (skierowanego do pracodawców tworzących nowe miejsca pracy lub do osób bezrobotnych, podejmujących działalność gospodarczą) [Kukulak-Dolata 2003: 185; Wiśniewski 1999: 27-30].

Na skuteczność aktywizacji bezrobotnych wpływa stan koniunktury gospodarczej. Stosunkowo łatwo doprowadzić do aktywizacji zawodowej w okresie wysokiej koniunktury, kiedy pracodawcy zgłaszają znaczącą ilość ofert pracy. Skuteczność działań aktywizacyjnych zmniejsza się w okresach dekonunktury, którym towarzyszy wzrost poziomu bezrobocia i spadek płynności rynku pracy. Skuteczność ta spada także wraz z przedłużaniem się okresu nierównowagi na rynku pracy i wzrostu udziału bezrobocia długookresowego [Wiśniewski 1999: 20-21; Kryńska 2001: 42; Zieliński 2012: 79]. Trzeba podkreślić, że w warunkach niewystarczającego poziomu wzrostu gospodarczego i niedoboru ofert pracy, polityka rynku pracy nie jest w stanie w sposób trwały ograniczyć bezrobocia, ponieważ jej instrumenty nakierowane są na doraźne usuwanie nierównowagi rynku pracy [Wiśniewski, Zawadzki 2011: 25].

### 3. POLITYKA RYNKU PRACY W POLSCE W LATACH 2007-2012

Sytuacja na rynku pracy jest pochodną tempa wzrostu gospodarczego. Od niego zależy popyt na pracę, a w konsekwencji poziom zatrudnienia i bezrobocia. Wzrost bezrobocia pociąga za sobą wzrost oczekiwań społecznych co do wsparcia ze strony państwa osób tracących pracę. Podstawowe wielkości charakteryzujące sytuację na rynku pracy w Polsce w latach 2007-2012, z uwzględnieniem liczby bezrobotnych objętych w tym okresie aktywnymi formami przeciwdziałania bezrobociu zawiera tabela 1.

Tabela 1. Poziom zatrudnienia, bezrobocia i zakresu aktywnej polityki rynku pracy w Polsce w latach 2007-2012

Rok	Wzrost PKB	Zatrudnienie (tys. osób) stan na 31 XII	Bezrobocie (tys. osób) stan na 31 XII	Bezrobotni zarejestrowani korzystający z form aktywnych przeciwdziałania bezrobociu (tys.)			
				Prace interwencyjne	Roboty publiczne	Szkolenie i staż u pracodawcy	Prace społecznie użyteczne
2007	6,8	13771,1	1746,6	58,8	40,9	348,1	75,1
2008	5,1	14037,2	1473,8	46,0	44,5	338,2	63,8
2009	1,6	13782,3	1892,7	40,2	54,0	421,7	65,6
2010	3,9	14106,9	1954,7	42,9	74,6	479,5	67,6
2011	4,5	14232,6	1982,7	28,3	22,8	162,5	49,6
2012	1,9	14172,0	2136,8	31,4	30,4	254,3	46,9

Źródło: [GUS 2008: 639; 2009: 234, 247, 252, 649; 2011: 221, 236, 240, 633; 2012: 636; 2013: 237, 251, 256, 652]

Lata 2007-2008 charakteryzowały się wysokim wzrostem gospodarczym, po którym nastąpiło załamanie koniunktury w 2009 roku, gdy wzrost gospodarczy spadł do 1,6%. Kolejne dwa lata przyniosły stopniową poprawę koniunktury, w roku 2012 nastąpiło natomiast „drugie dno” cyklu gospodarczego.

Dane dotyczące zatrudnienia i bezrobocia wskazują, że wielkości te reagują na zmiany koniunktury. Bazując na danych rocznych, można stwierdzić, że poziom zatrudnienia reaguje na koniunkturę w okresie krótkim (w tym samym roku). Biorąc pod uwagę odczyty z 2010 roku (wzrost zatrudnienia o 324,6 tysiąca osób przy wzroście gospodarczym na poziomie 3,9) i z 2012 roku (spadek zatrudnienia o 60,6 tysiąca osób przy wzroście gospodarczym na poziomie 1,9), można oczekiwać, że wzrost gospodarczy na poziomie zbliżonym do 3% rocznie powinien zapewniać gospodarce polskiej wzrost poziomu zatrudnienia.

W przypadku bezrobocia zaobserwować można, że od 2009 roku następował jego sukcesywny wzrost. Co prawda poziom zmian bezwzględnych był relatywnie niski, jednak w okresie 2010-2011 poziom bezrobocia rósł mimo poprawy koniunktury. Racjonalnym wyjaśnieniem tej sytuacji jest wzrost aktywności zawodowej ludności. Z perspektywy średniookresowej, w warunkach spadku liczby osób w wieku produkcyjnym w najbliższych latach, wzrost aktywności zawodowej jest zjawiskiem korzystnym dla polskiej gospodarki, powoduje jednak perturbacje w okresie krótkim (konieczność wsparcia rosnącej liczby osób bezrobotnych, niezadowolenie społeczne z prowadzonej polityki gospodarczej).

Analizując aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu, z których korzystają bezrobotni, zauważyć można, że zdecydowana większość korzysta ze szkoleń i stażu u pracodawcy. Ten rodzaj wsparcia obejmował rosnącą rzeszę beneficjentów aż do 2010 roku, by nagle gwałtownie spaść w roku 2011 (niemal trzykrotny spadek liczebności bezrobotnych objętych tą formą wsparcia) i nieznacznie wzrosnąć w roku następnym. Niewielki związek wydatków na aktywizację bezrobotnych z koniunkturą gospodarczą (co prawda nastąpił wysoki wzrost gospodarczy w 2011 roku ale już w roku kolejnym pojawiło się drugie „dno cyklu”) sugeruje, że w dwóch ostatnich latach objętych analizą przeważały względy budżetowe (próba zmniejszenia deficytu sektora finansów publicznych) nad potrzebami rynku pracy. Trzy pozostałe wyodrębnione w tabeli 1 formy wsparcia bezrobotnych (prace interwencyjne, roboty publiczne i prace społecznie użyteczne), jako subwencjonowane zatrudnienie powinny obejmować większą liczbę bezrobotnych w okresach nasilenia problemów (wzrostu bezrobocia) na rynku pracy. Jeśli powyższe formy przeciwdziałania bezrobociu potraktować sumarycznie, zasada taka występowała do roku 2010. Podobnie jak w przypadku szkoleń i stażu u pracodawców, subwencjonowane formy zatrudnienia zostały zdecydowanie ograniczone w 2011 roku (w przypadku robót



publicznych nastąpił ponad trzykrotny spadek liczebności bezrobotnych objętych tą formą wsparcia), by nieznacznie wzrosnąć w roku 2012.

Skala realizacji programów aktywizacji bezrobotnych jest determinowana możliwościami ich sfinansowania. Podstawowym źródłem finansowania polityki rynku pracy w Polsce jest Fundusz Pracy, którego główne grupy przychodów i wydatków w analizowanym okresie prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Główne grupy przychodów i wydatków Funduszu Pracy w latach 2007-2012 (w mln. zł)

Grupy przychodów i wydatków F. Pracy	Lata					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Przychody ogółem	8395,8	9103,9	10326,7	10970,3	10501,0	11224,6
Składka na F. Pracy	7669,4	8766,7	8790,9	8587,7	8940,8	9190,2
Wpływy z UE (EFS)	615,9	189,3	708,4	1562,1	1057,1	645,6
Wydatki ogółem	5367,2	5753,1	11245,0	12376,4	8751,4	9641,3
Zasiłki i świadczenia	2267,8	1911,0	4504,1	5013,7	4796,2	5316,7
Aktywne formy ogółem	2709,6	3362,4	6204,8	6747,9	3327,6	3889,7

Źródło: [www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp](http://www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp) [dostęp 15.01.2015]

Poziom składki na Fundusz Pracy, będącej podstawowym elementem jego przychodów, zależy od koniunktury gospodarczej (skali zatrudnienia i poziomu płac, od którego jest naliczana). Przychody ze składki na Fundusz Pracy w analizowanym okresie sukcesywnie rosły, wyjątek stanowi rok 2010 roku, kiedy spadły one w stosunku do roku poprzedniego. Spadek ten wystąpił mimo wzrostu poziomu zatrudnienia, co wskazywać może na relatywny spadek wynagrodzeń (ewentualnie wzrost niepełnego zatrudnienia w okresie spowolnienia gospodarczego). Przeciwdziałanie bezrobociu może być także wspierane środkami z Europejskiego Funduszu Społecznego. W najlepszym z tego punktu widzenia roku 2011 środki z EFS przekroczyły 14,2% przychodów Funduszu Pracy ogółem, w najgorszym natomiast (2008 roku) stanowiły zaledwie 2,1% przychodów Funduszu Pracy ogółem. Na środkach tych nie można zatem opierać prowadzenia polityki rynku pracy, co oczywiście nie jest sprzeczne z zaleceniem, aby starać się pozyskać tych środków jak najwięcej.

Wypłata zasiłków i świadczeń jest obwarowana ustawową obligatoryjnością, w związku z czym, w okresie napięć budżetowych ograniczenie środków na przeciwdziałanie bezrobociu dotyka aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu. Aby temu zaradzić, państwo może zdecydować się na dotowanie wydatków aktywizujących bezrobotnych. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce w latach 2009-2010. Wydatki Funduszu Pracy przekroczyły jego przychody o odpowiednio 918,3 mln. złotych i 1875,4 mln. złotych. Trzeba w tym miejscu podkreślić, że łączna

suma dotacji do Funduszu Pracy w latach 2009-2010 była niższa od nadwyżki uzyskiwanej przez ten Fundusz zarówno w roku 2007 jak i w 2008 roku. Potwierdza się natomiast obserwacja, że w końcowej fazie analizowanego okresu, w warunkach wciąż wysokiego i rosnącego poziomu bezrobocia, Fundusz Pracy wykorzystano do ograniczenia poziomu deficytu sektora finansów publicznych. Z jednej strony, można uzasadnić ograniczenie wydatków na aktywne przeciwdziałanie bezrobociu faktem, że znaczące wydatki na aktywizację bezrobotnych w latach 2009–2010 finansowane z dotacji budżetowej nie przyniosły oczekiwanego efektu w postaci spadku poziomu bezrobocia. Z drugiej strony, zdecydowane obciążenie tego rodzaju wydatków z pewnością sytuacji na rynku pracy nie poprawiło.

Strukturę procentową i dynamikę zmian poziomu głównych grup przychodów i wydatków Funduszu Pracy w analizowanym okresie prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Struktura i zmiany poziomu głównych grup przychodów i wydatków Funduszu Pracy w latach 2007-2012 (w mln. zł)

Udziały i indeksy grup przychodów i wydatków F. Pracy	Lata					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Składka na F. Pracy:</b>						
udział w przychodach F. Pracy (%)	91,3	96,3	80,1	78,3	85,1	81,9
indeks zmian rok do roku	114,3	114,3	100,3	97,7	104,1	102,8
<b>Zasilki i świadczenia:</b>						
udział w wydatkach F. Pracy (%)	44,3	33,2	40,1	40,5	54,8	55,1
<b>Aktywne formy ogółem:</b>						
udział w wydatkach F. Pracy (%)	50,5	58,4	55,2	54,5	38,0	40,3
indeks zmian rok do roku	122,1	124,1	184,5	108,8	49,3	116,9

Źródło: [www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp](http://www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp) [dostęp 15.01.2015]

Po stronie przychodów Funduszu Pracy dominującym elementem są przychody ze składek. Ich udział w analizowanym okresie stanowił od 78,3% do 96,3% przychodów Funduszu Pracy ogółem. Wahania udziału składek w przychodach są głównie pochodną wahań w pozyskiwaniu środków w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Potwierdzeniem tej obserwacji jest relatywnie stabilny poziom indeksu zmian przychodów ze składek w ujęciu rok do roku. Jak można zauważyć, indeks ten zmienia się wraz z sytuacją na rynku pracy. W pierwszych latach objętych analizą, gdy wzrost gospodarczy był relatywnie wysoki, wpływy ze składek wzrastały w tempie 14,3% rocznie. Kolejne lata przyniosły osłabienie wzrostu przychodów ze składek, a w roku 2010 wystąpił nawet spadek poziomu tych przychodów.

Analiza struktury wydatków z Funduszu Pracy potwierdza prawidłowość, że wraz ze wzrostem poziomu bezrobocia występuje wzrost udziału wydatków na pasywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Jest to spowodowane przede wszystkim

tym, że są to wydatki uwarunkowane ustawowo, a w okresie spowolnienia gospodarczego wśród bezrobotnych wzrasta grupa osób w ostatnim okresie pracujących, co zwiększa udział w populacji bezrobotnych osób z uprawnieniami zasiłkowymi. Zauważalny jest poważny wzrost udziału w wydatkach Funduszu Pracy form pasywnych, zwłaszcza w latach 2011-2012. O ile w latach 2009-2010 państwo zdecydowało się na wsparcie dotacjami polityki rynku pracy, o tyle w kolejnych latach zrezygnowało z takiej polityki. Zauważyć można sukcesywny wzrost indeksu wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w pierwszych czterech latach analizowanego okresu, zwłaszcza imponujący jest wzrost wydatków w 2009 roku (wzrost o 84,5% w stosunku do roku poprzedniego), a następnie gwałtowny spadek wydatków na aktywizację bezrobotnych w 2011 roku (o ponad połowę w stosunku do roku poprzedniego). Z jednej strony, można uznać, że ograniczenie wydatków na aktywne przeciwdziałanie bezrobociu jest uzasadnione w warunkach wzrostu gospodarczego na poziomie 4,5% rocznie i w warunkach wzrostu poziomu zatrudnienia. Z drugiej strony, w latach 2011-2012 nastąpił dalszy wzrost poziomu bezrobocia, zapewne częściowo z powodu ograniczenia programów aktywizacji osób bezrobotnych.

Z perspektywy skuteczności prowadzenia polityki rynku pracy istotne jest ukie-  
runkowanie strumieni środków finansowych na poszczególne formy aktywizacji bez-  
robotnych. Zestawienie głównych grup wydatków na aktywne formy przeciwdzia-  
łania bezrobociu w analizowanym okresie zawiera tabela 4.

Tabela 4. Główne grupy wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w latach 2007-2012 (w mln. zł)

Główne grupy wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu	Lata					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Szkolenia	266,4	280,3	379,7	306,9	140,9	189,6
Prace interwencyjne	214,7	196,5	180,5	217,0	179,9	138,9
Roboty publiczne	178,0	248,4	329,5	474,3	147,9	167,6
Środki na podjęcie działalności gospodarczej	536,7	699,0	1093,9	1389,1	419,9	686,0
Wyposażenie stanowisk pracy	361,3	383,4	514,5	819,8	172,2	389,8
Aktywizacja absolwentów (staże, stypendia)	693,4	919,4	1352,3	1894,4	848,3	858,0
Refundowanie pracodawcom wynagrodzeń i składek za młodocianych pracowników	165,0	185,0	197,0	230,0	269,2	238,2

Źródło: [www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp](http://www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp) [dostęp 15.01.2015]

Zdecydowanie najwięcej środków pochłonęły w analizowanym okresie aktywizacja absolwentów (staże, stypendia) oraz wspieranie podejmowania działalności gospodarczej. Trzeba podkreślić, że te kierunki wydatków skonsumowały większość dodatkowych środków pochodzących z dotacji państwa do Funduszu Pracy w okre-

sie 2009-2010. Z jednej strony, takie ukierunkowanie wydatków daje możliwość ograniczenia w okresie krótkim skali bezrobocia, zwłaszcza wśród wchodzących na rynek pracy, w warunkach słabej koniunktury. Z drugiej strony, zarówno wsparcie absolwentów jak i wsparcie otwierania działalności gospodarczej przez bezrobotnych w warunkach słabej koniunktury może przynosić niewielkie efekty długoterminowe (absolwenci po stażu wracają do rejestru bezrobotnych, podobnie jak osoby, które w warunkach słabej koniunktury nie utrzymują się na rynku i likwidują działalność gospodarczą po upływie terminu, w którym musiałyby zwracać część środków z dofinansowania). Za tym, że decydom przyświecały raczej cele krótkookresowe niż długookresowe, przemawia drastyczne obcięcie środków w latach 2011-2012. Obniżenie finansowania aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu dotknęło wszystkich wymienionych w tabeli 4 form, poza refundowaniem pracodawcom wynagrodzeń i składek za młodocianych pracowników. Ochronę poziomu tej właśnie grupy wydatków należy ocenić pozytywnie, wspierają one bowiem wejście na rynek pracy młodzieży o relatywnie niskich kwalifikacjach, która bez takiego wsparcia może w znacznej części zasilić szeregi długotrwale bezrobotnych.

Dane dotyczące udziałów i zmian poziomu głównych grup wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w latach 2007-2012 prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Udziały i zmiany poziomu głównych grup wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w latach 2007-2012

Udziały i indeksy głównych grup wydatków na aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu	Lata					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Udział w wydatkach ogółem (%)</b>						
Szkolenia	9,8	8,3	6,1	4,5	4,2	4,9
Prace interwencyjne	7,9	5,8	2,9	3,2	5,4	3,6
Roboty publiczne	6,6	7,4	5,3	7,0	4,4	4,3
Środki na podjęcie działalności gospodarczej	19,8	20,8	17,6	20,6	12,6	17,6
Wyposażenie stanowisk pracy	13,3	11,4	8,3	12,1	5,2	10,0
Aktywizacja absolwentów (staże, stypendia)	25,6	27,3	21,8	28,1	25,5	22,1
Refundowanie pracodawcom wynagrodzeń i składek za młodocianych pracowników	6,1	5,5	3,2	3,4	8,1	6,1
<b>Indeks zmian rok do roku</b>						
Szkolenia	142,7	105,2	135,5	80,8	45,9	134,6
Prace interwencyjne	97,6	91,5	91,9	120,2	82,9	77,2
Roboty publiczne	122,3	139,6	132,6	143,9	31,2	113,3
Środki na podjęcie działalności gospodarczej	143,1	130,2	156,5	127,0	30,2	163,4
Wyposażenie stanowisk pracy	179,7	106,1	134,2	159,3	21,0	226,4
Aktywizacja absolwentów (staże, stypendia)	102,3	132,6	147,1	140,1	44,8	101,1
Refundowanie pracodawcom wynagrodzeń i składek za młodocianych pracowników	108,8	112,1	106,5	116,8	117,0	88,5

Źródło: [www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp](http://www.mpips.gov.pl/praca/fundusz-pracy/zestawienie-przychodow-i-wydatkowfp) [dostęp 15.01.2015]

Zwraca uwagę, że w analizowanym okresie spadły udziały w wydatkach ogółem wszystkich grup aktywnych form przeciwdziałania bezrobociu objętych tabelą, poza refundowaniem pracodawcom wynagrodzeń i składek za młodocianych pracowników. Jest to wynikiem wzrostu udziału w wydatkach grup nieobjętych tabelami 4 i 5, które w opracowaniu pominięto, ze względu na brak ich występowania w całym analizowanym okresie lub udział w nich wydatków nie związanych bezpośrednio z przeciwdziałaniem bezrobociu<sup>1</sup>.

Wśród grup objętych tabelą 5 relatywnie najstabilniej (pomijając rok 2011, gdy nastąpił gwałtowny spadek wydatków we wszystkich grupach) prezentowały się udziały grup wydatków absorbujących najwięcej środków tj.: środki na aktywizację absolwentów, podjęcie działalności gospodarczej i wyposażenie stanowisk pracy. O połowę w latach 2007-2012 spadł udział w wydatkach ogółem wydatków na szkolenia i prace interwencyjne.

Szukając odpowiedzi na pytanie, czy polityka rynku pracy była w Polsce antycykliczna, należy przeanalizować indeksy zmian poziomu wydatków na poszczególne aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu w zależności od koniunktury gospodarczej (poziomu bezrobocia). W zasadzie wszystkie objęte tabelą formy aktywizacji powinny rosnać w okresach wzrostu bezrobocia i mogą ulegać ograniczeniu w okresach poprawy koniunktury.

Jeśli spojrzeć z perspektywy poziomu wzrostu gospodarczego, obniżenie wydatków w roku 2011, gdy wzrost gospodarczy sięgnął 4,5% może wydawać się uzasadnione, a najniższe indeksy (największe oszczędności) wystąpiły w grupach wydatków preferowanych w stanie słabej koniunktury (wyposażenie stanowisk pracy, roboty publiczne, środki na podjęcie działalności gospodarczej). Biorąc jednak pod uwagę, że w roku 2011 w dalszym ciągu rosło bezrobocie, ograniczenie wydatków na aktywizację bezrobotnych było nadmierne. Jeśli chodzi o kierunki wydatków, można uznać, że zmieniają się one racjonalnie. W okresach pogorszenia koniunktury najwyższe indeksy występowały w grupach wydatków na: wyposażenie stanowisk pracy, aktywizację absolwentów, roboty publiczne, środki na podjęcie działalności gospodarczej.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

Analiza danych statystycznych dotyczących lat 2007-2012 pozwala na częściowe potwierdzenie postawionej we wstępie hipotezy, że polityka rynku pracy w Polsce ma charakter antycykliczny, co przejawia się zmianą poziomu i struktury wydatków

---

<sup>1</sup> Do grupy wydatków nieobjętych tabelami 4 i 5 należą wydatki na: przygotowanie zawodowe (występowały w zestawieniu do 2009 roku), staże podyplomowe lekarzy i pielęgniarek, koszty kształcenia młodocianych pracowników (obie grupy wydatków pojawiły się w zestawieniu od 2009 roku) oraz pozostałe wydatki (obejmujące m.in. środki przekazane: Funduszowi Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych, Agencji Rozwoju Przemysłu, środki na realizację ustawy powodziowej).

w ramach polityki rynku pracy, dostosowanych do zmian sytuacji na rynku pracy. Za hipotezę przemawia fakt, że w okresie 2009-2010 państwo zdecydowało się dotować politykę rynku pracy, czego konsekwencją była przewaga wydatków z Funduszu Pracy nad jego przychodami. Jeśli chodzi o kierunki wydatków, można uznać, że zmieniły się one racjonalnie. W okresach pogorszenia koniunktury najwyższe indeksy występowały w grupach wydatków na: wyposażenie stanowisk pracy, aktywizację absolwentów, roboty publiczne, środki na podjęcie działalności gospodarczej.

Przeciw postawionej hipotezie przemawia drastyczne obniżenie wydatkowania środków na politykę rynku pracy i wykorzystanie Funduszu Pracy do zmniejszenia deficytu sektora finansów publicznych w dwóch ostatnich latach objętych analizą. Można także wskazać, że w warunkach słabej koniunktury przeznaczanie znaczących środków na wsparcie aktywizacji absolwentów i otwierania działalności gospodarczej przez bezrobotnych, co prawda poprawia krótkookresowy obraz sytuacji na rynku pracy, może jednak przynosić niewielkie efekty długoterminowe.

## Literatura:

1. Andolfatto, D.: *Business cycles and labor market search*. "American Economic Review" 1996, No. 86.
2. Jarmołowicz, W., Knapieńska, M.: *Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2005.
3. Kluge, J., Card, D., Fertig, M., Góra, M. i in.: *Active Labor Market Policies in Europe. Performance and Perspectives*. Essen: Springer 2007.
4. Kryńska, E.: *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2001.
5. Kukulak-Dolata, I.: *Współpraca przedsiębiorstw ze służbami zatrudnienia*. W: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*. E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2003.
6. Kwiatkowski, E.: *Bezrobocie. Postawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.
7. Owsiak, S.: *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2001.
8. Wiśniewski, Z.: *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*. Toruń: Wydawnictwo UMK 1999.
9. Wiśniewski, Z., Zawadzki, K.: *Efektywność polityki rynku pracy w Polsce*. Toruń: Wojewódzki Urząd Pracy, Uniwersytet Mikołaja Kopernika 2011.

10. Zieliński, M., Jonek-Kowalska, I.: *Economic crisis in the view of change on regional labour markets in Poland*. W: *Regional and local development: Capitals and drivers*, K. Malik (red.). Opole: Wydawnictwo Politechniki Opolskiej 2011.
11. Zieliński, M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu 2012.

### Źródła internetowe:

1. Neumeyer, P.A., Perri, F., *Business Cycles in Emerging Economies: The Role of Interest Rates*. "Journal of Monetary Economics" 2005. No. 52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jmoneco.2004.04.011>. [dostęp 15.12.2014]

Dr. hab. **Mariusz Zieliński**, prof. nzw. w Pol. Śl.  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Zabrze, ul. Roosevelta 26-28  
e-mail: [Mariusz.zielinski@polsl.pl](mailto:Mariusz.zielinski@polsl.pl)

Szymon Łazowski

## STRUKTURA ZATRUDNIENIA A POZIOM WYNAGRODZEŃ W PRZEKROJU REGIONALNYM W POLSCE W LATACH 2006–2012

**Streszczenie:** Rozdział dotyczy zmian zatrudnienia i wynagrodzeń jakie zaszły na regionalnych rynkach pracy w Polsce. Analiza statystyczna została przeprowadzona na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego i obejmuje zmiany poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń w latach 2006–2012 w Polsce oraz poziom struktury sektorowej zatrudnienia i wynagrodzeń na regionalnych rynkach pracy. Dzięki zebranych informacjom można było stwierdzić, iż na poziom średnich wynagrodzeń w poszczególnych województwach w większym stopniu wpływa zróżnicowanie wynagrodzeń wewnątrz wybranych sektorów niż struktura zatrudnienia.

### THE STRUCTURE OF EMPLOYMENT AND WAGES LEVELS BY REGION IN POLAND IN THE YEARS 2006 -2012

**Summary:** The chapter concerns the changes in remuneration which have been observed in regional labor markets in Poland. A statistical analysis was based on the data of the Central Statistical Office in Poland. It involves the changes in employment and remuneration levels between 2006 and 2012 in Poland and the level of sector structure of employment and remuneration in regional labor markets. Detailed research data suggests that to a greater extent it is the diversification of internal remuneration of given sectors that influences the level of average remuneration in given voivodships rather than the structure of employment.

**Słowa kluczowe:** wynagrodzenia, zatrudnienie, regionalny rynek pracy w Polsce.

**Keywords:** remuneration, employment, regional labor markets in Poland.

## 1. WSTĘP

Celem opracowania jest analiza przyczyn zróżnicowania poziomu wynagrodzeń w skali regionalnej w Polsce w nawiązaniu do struktury zatrudnienia. Pytaniem badawczym jest, czy poziom średniego wynagrodzenia w poszczególnych regionach bardziej zależy od struktury zatrudnienia, czy różnic wynagrodzeń wewnątrz branż? W artykule postawiono hipotezę, że na poziom średnich wynagrodzeń w poszczególnych województwach w większym stopniu wpływa zróżnicowanie wynagrodzeń wewnątrz wybranych sektorów niż struktura zatrudnienia.



Analizowane dane obejmują poza wynagrodzeniami w całym regionie, wynagrodzenia w przemyśle, budownictwie oraz transporcie i gospodarce magazynowej (takie przekroje są dostępne w rocznikach statystycznych GUS). Badania dotyczące zamian kierunków zróżnicowania wynagrodzeń i liczby zatrudnionych pracowników w badanych sektorach gospodarki przeprowadzono na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego. Okres badawczy obejmuje lata 2006 – 2012.

## 2. REGIONALNE ZRÓŻNICOWANIE WYNAGRODZEŃ W UJĘCIU TEORETYCZNYM

W literaturze wynagrodzenie jest najczęściej definiowane jako zapłata za pracę podporządkowaną, wykonywaną na rzecz pracodawcy [Borkowska 2004: 11]. Obejmuje ono kilka składników: płacę stałą (na którą składa się płaca zasadnicza, dodatki do płacy oraz wynagrodzenia za czas nieprzepracowany, w tym urlop wypoczynkowy lub macierzyński), bodźce krótkoterminowe (premie i nagrody), bodźce długoterminowe (są to głównie bodźce własnościowe, np. akcje, udziały w zyskach) oraz świadczenia dodatkowe (mające z reguły charakter rzeczowy np. świadczenia transportowe, rekreacyjne, zdrowotne, szkoleniowe).

Wynagrodzenia są głównym źródłem dochodu większości gospodarstw domowych i w związku z tym stanowią ważny wyznacznik zamożności oraz czynnik warunkujący zaspokojenie potrzeb. Uznawane są także za najważniejszy czynnik motywujący do pracy i podnoszenia kwalifikacji. Wysokość wynagrodzeń w danym kraju w sposób istotny wpływa na krajową konsumpcję, która stanowi ważny bodziec rozwoju gospodarczego. Wysokość wynagrodzeń, jako składnik kosztu pracy, ma znaczenie dla pozycji konkurencyjnej kraju na arenie międzynarodowej [Broniatowska, Majchrowska, Żółkiewski 2013: 7-12].

Zróżnicowanie wynagrodzeń ma istotny wpływ na wielkość występujących w społeczeństwie nierówności. Jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na poziom wynagrodzeń jest wydajność pracy, którą definiuje się jako wielkość produkcji przypadającą na zatrudnionego, ukształtowaną pod wpływem technologii, kwalifikacji i stosunków społeczno-ekonomicznych wyznaczających organizację i warunki pracy. Im wyższą wydajność osiągają pracownicy, tym więcej warta jest ich praca i tym wyższe mogą być ich wynagrodzenia [Adamczyk 2008: 18].

Na zróżnicowanie wynagrodzeń wpływać może: region zatrudnienia, typ własności, rodzaj działalności gospodarczej, wiek, płeć, wykształcenie i doświadczenie [Jarmołowicz 2003: 15]. Według ekonomistów klasycznych, posiadacze kapitału w celu jego maksymalizacji, powinni lokować go w miejscach oferujących najniższe koszty, podczas gdy siła robocza powinna dążyć do optymalizacji swoich zarobków podejmując prace w regionach oferujących najlepsze możliwości wynagrodzenia [Bernat 2009:

166]. Odnosząc się do przepisów krajowego prawa pracy można stwierdzić, iż pracujący mają zagwarantowane prawo do takiego samego wynagrodzenia za pracę o tych samych wymaganiach i efektach [Kodeks Pracy, art. 78]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo posiadające oddziały w różnych województwach powinno wynagradzać swoich pracowników jednakowo. W praktyce okazuje się, że tak nie jest, w kraju występują regiony w różnym stopniu zagospodarowane i rozwinięte, bardziej lub mniej dynamiczne, co w konsekwencji decyduje o wyższych lub niższych wynagrodzeniach. Ograniczenie zróżnicowania płacowego między poszczególnymi regionami można osiągnąć dzięki mobilności ludności w sensie kwalifikacyjnym, zawodowym i przestrzennym [Grzelak 2002: 56].

Wśród przyczyn regionalnego zróżnicowania poziomu wynagrodzeń w Polsce wymienia się najczęściej uwarunkowania: geograficzne, historyczne (kulturowe), instytucjonalne [Rokicki 2008: 12-35], transformację ustrojową [Herbst 2008: 61], strukturę gospodarczą regionu [Karaszewska, 2003: 169], prywatyzację gospodarki; stopniowe zanikanie systemów świadczeń socjalnych oferowanych przez zakłady pracy; wysokie bezrobocie; redukowanie wydatków na pomoc społeczną oraz środków na aktywne programy rynku pracy [Bernat 2009: 167]. Struktura zatrudnienia jest o tyle istotna dla zróżnicowania poziomu wynagrodzeń, że różne sektory cechują się różną produktywnością (stopniem postępu technicznego), co przekłada się na osiągnięte w nich wynagrodzenia. Regiony o nowocześniejszej strukturze zatrudnienia, przyciągające inwestorów wykorzystujących nowoczesne technologie osiągają wyższy poziom produktywności, przodują także w zestawieniach dotyczących poziomu wynagrodzeń [Zieliński, Jonek-Kowalska 2012b: 41-43].

Państwo prowadząc politykę regionalną może próbować ograniczyć rozpiętości regionalne, co obejmuje także rozpiętości dochodowe. Jak wskazują badania, w ostatnich latach polityka taka jest nieskuteczna. Rozpiętości między województwami (jeśli uznamy je za regiony) od 1999 roku, w którym nastąpił nowy podział administracyjny Polski, wzrastają [Zieliński, Jonek-Kowalska 2011: 64-66; Zieliński, Jonek-Kowalska 2012a: 11-25].

### 3. ZMIANY POZIOMU ZATRUDNIENIA I STRUKTURY WYNAGRODZEŃ W UJĘCIU REGIONALNYM W LATACH 2006–2012

W tabeli 1 zawarto dane przedstawiające liczbę zatrudnionych w okresie 2006-2012 w Polsce i w poszczególnych województwach według danych rejestrowych. Analizując dane dla całej Polski, można zaobserwować rosnący poziom zatrudnienia ogółem w całym badanym okresie. O ile zatrudnienie w Polsce ogółem wzrosło w roku 2012 w stosunku do roku 2006 o 7,3%, w tym samym okresie w przemyśle można zauważyć spadek zatrudnienia o 10,2%, co świadczy o sukcesywnej zmianie struktury zatrudnienia.

Tabela 1. Poziom zatrudnienia ogółem i zatrudnienia w przemyśle w ujęciu regionalnym w Polsce w latach 2006-2012 (w tys. osób)

Województwo	Zatrudnienie ogółem				Zatrudnienie w przemyśle			
	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012
Polska	12905,4	13711,0	13778,3	13850,5	2980,3	3103,9	2906,3	2674,2
1.Dolnośląskie	916,5	1010,0	997,0	1005,4	244,5	263,5	248,8	221,4
2.Kujawsko-pomorskie	667,3	709,9	680,2	675,4	165,3	173,0	160,1	134,4
3.Lubelskie	741,4	769,3	794,1	793,2	107,3	108,8	103,7	97,4
4.Lubuskie	302,9	318,1	323,0	319,6	84,1	90,1	85,1	69,1
5.Łódzkie	921,0	970,3	943,2	924,6	230,0	241,8	225,1	186,7
6.Małopolskie	1048,6	1121,0	1225,2	1246,9	214,8	225,7	213,9	197,9
7.Mazowieckie	2116,1	2252,5	2225,6	2273,6	348,8	339,8	316,7	359,9
8.Opolskie	301,9	321,5	311,0	308,9	73,7	78,9	74,7	59,8
9.Podkarpackie	654,3	690,7	781,8	784,9	155,7	162,0	152,8	127,1
10.Podlaskie	394,4	418,8	398,0	397,3	61,1	66,5	61,5	50,9
11.Pomorskie	690,8	736,3	744,9	741,1	172,0	178,3	163,8	141,9
12.Śląskie	1543,3	1633,0	1637,2	1642,4	489,0	520,1	488,7	470,5
13.Świętokrzyskie	443,2	468,9	458,4	455,6	83,1	87,8	81,5	66,6
14.Warmińsko-mazurskie	406,1	426,5	423,3	418,1	100,9	102,7	98,7	83,3
15.Wielkopolskie	1257,7	1332,0	1327,8	1358,0	339,9	352,2	330,6	316,3
16.Zachodniopomorskie	499,9	532,2	507,6	505,5	110,1	112,7	100,6	91,0

Źródło: Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2007-2013

Decydującymi o obrazie sytuacji na rynku pracy w Polsce są województwa największe, do których zaliczyć można: dolnośląskie, wielkopolskie, mazowieckie, małopolskie i śląskie. Zatrudnienie ogółem w tych pięciu województwach stanowiło 53% zatrudnienia w Polsce w roku 2006 i 54% zatrudnienia w roku 2012. Najsilniejszy wzrost zatrudnienia w tym okresie wystąpił w województwie małopolskim, o niemal 200 tysięcy osób. Województwo małopolskie zdecydowanie przoduje także we wzroście zatrudnienia w ujęciu procentowym (wzrost w analizowanym okresie o 18,9%). W pozostałych dużych województwach wzrost zatrudnienia wyniósł odpowiednio: dolnośląskie (9,7%) wielkopolskie (8,0%), mazowieckie (7,4%) i śląskie (6,4%). Trzema województwami o najniższym zatrudnieniu w Polsce były: opolskie, lubuskie, podlaskie. Poziom zatrudnienia między 2006 a 2012 rokiem wzrósł w nich odpowiednio o 5% (lubuskie), o 2% (opolskie), oraz o 0,2% (podlaskie). Tak więc w analizowanym okresie różnice w poziomie zatrudnienia na korzyść dużych województw pogłębiały się.

Jeśli chodzi o zatrudnienie w przemyśle, można zauważyć, iż spośród dużych województw najwyższe spadki zatrudnienia zanotowano w województwach: dolnośląskim (o 9%), małopolskim (o 7%), wielkopolskim (o 6%) i śląskim (o 3%). Jedynym województwem, gdzie odnotowano wzrost zatrudnienia w przemyśle (o 3,1%) jest województwo mazowieckie. Biorąc pod uwagę mniejsze województwa można zaobserwować, iż największy spadek zatrudnienia w badanym okresie nastąpił w województwie świętokrzyskim (o 19%). Duże spadki zatrudnienia wystąpiły też w kujawsko-pomorskim (o 18%), opolskim (o 18%), lubuskim (o 17%) i podlaskim (o 16%).

Tabela 2. Struktura zatrudnienia w wybranych sektorach (branżach) w ujęciu regionalnym w Polsce w latach 2006-2012

Województwo	Przemysł				Budownictwo				Transport i gospodarka magazynowa			
	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012
<b>Polska</b>	<b>30,3</b>	<b>29,3</b>	<b>27,7</b>	<b>27,5</b>	<b>5,6</b>	<b>6,8</b>	<b>6,9</b>	<b>6,9</b>	<b>6,5</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>
1.Dolnośląskie	26,7	26,1	25,0	22,0	5,7	6,8	6,6	6,4	6,1	5,3	5,1	5,2
2.Kujawsko-pomorskie	24,8	24,4	23,5	19,9	5,1	6,3	6,4	6,4	5,0	4,9	4,9	5,1
3.Lubelskie	14,5	14,1	13,1	12,3	3,7	4,7	4,5	4,5	4,7	4,4	4,0	4,2
4.Lubuskie	27,8	28,3	26,3	21,6	4,7	5,8	6,0	5,6	6,9	6,5	6,3	6,6
5.Łódzkie	25,0	24,9	23,9	20,2	4,5	5,1	5,2	5,0	4,9	4,7	4,8	5,1
6.Małopolskie	20,5	20,1	17,5	15,9	6,1	7,2	7,2	7,2	5,3	4,9	4,4	4,5
7.Mazowieckie	16,5	15,1	14,2	15,8	5,5	5,8	5,8	5,8	6,7	6,0	6,0	6,1
8.Opolskie	24,4	24,5	24,0	19,4	5,9	6,9	7,2	7,0	5,9	5,6	5,0	5,1
9.Podkarpackie	23,8	23,5	19,5	16,2	4,6	5,3	5,0	4,9	4,4	4,5	3,6	3,6
10.Podlaskie	15,5	15,9	15,5	12,8	3,8	4,7	4,9	4,9	4,3	4,2	4,1	4,3
11.Pomorskie	24,9	24,2	22,0	19,1	6,0	7,5	8,0	7,7	7,0	6,6	6,3	6,6
12.Śląskie	31,7	31,8	29,8	28,6	6,3	6,9	6,8	6,9	6,3	5,9	5,7	5,8
13.Świętokrzyskie	18,8	18,7	17,8	14,6	4,4	5,3	5,8	5,7	4,4	5,1	4,2	4,3
14.Warmińsko-mazurskie	24,8	24,1	23,3	19,9	4,9	6,1	6,3	6,1	5,4	4,9	4,6	4,6
15.Wielkopolskie	27,0	26,4	24,9	23,3	5,6	6,4	6,9	6,8	5,2	5,1	5,3	5,5
16.Zachodniopomorskie	22,0	21,2	19,8	18,0	6,1	7,4	7,1	7,0	7,1	6,9	6,5	6,7

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych roczników GUS z lat 2007-2013

W tabeli 2 zostały zawarte dane dotyczące zmian struktury zatrudnienia w Polsce i w poszczególnych województwach, w przekroju według sektorów gospodarki, dla których dostępne są dane statystyczne. Jak już zauważono na podstawie danych tabeli 1, w analizowanym okresie nastąpił bezwzględny spadek zatrudnienia w przemyśle, co przełożyło się (w warunkach wzrostu zatrudnienia ogółem) na bardzo poważny spadek relatywnego udziału przemysłu w zatrudnieniu ogółem zarówno w skali kraju (spadek z 30,3% do 27,5%) jak i w poszczególnych województwach. Dotyczy to także województwa mazowieckiego (spadek z 16,5% do 15,8%) mimo, że w ujęciu bezwzględnym zatrudnienie w przemyśle w tym województwie wzrosło. W pozostałych największych województwach spadek relatywnego udziału przemysłu w zatrudnieniu wyniósł odpowiednio: pomorskim – 5,8%, małopolskim – 4,7%, dolnośląskim – 4,6%, śląskim – 3,0%. Trzeba podkreślić, że przy spadku udziału przemysłu w zatrudnieniu, w dalszym ciągu trzy z analizowanych pięciu największych województw w Polsce zajmują trzy pierwsze miejsca jeśli chodzi o udział zatrudnienia w przemyśle (śląskie, wielkopolskie i dolnośląskie), przy czym jedynie w śląskim udział ten przekracza poziom średni dla kraju.

W sektorze transportu i gospodarki magazynowej w skali kraju nastąpił spadek udziału w zatrudnieniu ogółem z 6,5% do 6,1%. Spośród pięciu największych województw w czterech wystąpiły spadki udziałów tego sektora w zatrudnieniu odpowiednio o: 0,9% (dolnośląskie), 0,8% (małopolskie), 0,6% (mazowieckie) i 0,5% (śląskie). Wzrost udziału tego sektora w zatrudnieniu wystąpił natomiast w województwie wielkopolskim (o 0,3%). Także w mniejszych województwach analizowany sektor tracił udział w zatrudnieniu, wyjątki stanowią województwa: kujawsko-pomorskie (wzrost udziału o 0,1%) i podlaskie (utrzymanie udziału na niezmiennym poziomie).

Tabela 3 przedstawia na jakim poziomie kształtowało się średnie wynagrodzenie ogółem i w przemyśle, w Polsce oraz w poszczególnych województwach w latach 2006-2012. Dla całego kraju, w okresie 2006-2012 wzrost wynagrodzeń nominalnych ogółem wyniósł 42,6%. Najwyższe wynagrodzenia ogółem występują w województwie mazowieckim, przy czym wzrosły one w analizowanym okresie o 38,2%. Wśród województw, w których poziom wynagrodzeń jest najwyższy w kraju, poza śląskim, dolnośląskim, małopolskim i wielkopolskim, znalazło się także województwo pomorskie. Województwa te osiągnęły w okresie 2006-2012 następujące poziomu wzrostu wynagrodzeń nominalnych: 42,7% (dolnośląskie), 42,2% (wielkopolskie), 41,8% (śląskie), 41,7% (małopolskie) i 39,7% (pomorskie). W województwach o najniższych płacach, wzrost wynagrodzeń nominalnych w okresie 2006-2012 wyniósł odpowiednio: 44,8% (podkarpackie), 41,2% (kujawsko-pomorskie), 39,1% (warmińsko-mazurskie). Zestawienie powyższe wskazuje, że w badanym okresie nie wzrastały rozpiętości międzyregionalne, wynagrodzenia rosły w porównywalnym tempie w różnych województwach, co przyczynia się do utrzymania regionalnej hierarchii wynagrodzeń.

Tabela 3. Poziom wynagrodzeń ogółem i w przemyśle w ujęciu regionalnym w Polsce w latach 2006-2012 (w zł)

Województwo	Wynagrodzenia ogółem				Wynagrodzenia w przemyśle			
	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012
<b>Polska</b>	<b>2475,88</b>	<b>2942,17</b>	<b>3224,13</b>	<b>3530,47</b>	<b>2498,63</b>	<b>2961,77</b>	<b>3257,75</b>	<b>3600,30</b>
1.Dolnośląskie	2455,97	2923,58	3211,80	3503,59	2766,50	3228,40	3620,47	3958,09
2.Kujawsko-pomorskie	2147,05	2527,93	2759,68	3032,09	2144,98	2529,54	2750,35	3034,88
3.Lubelskie	2173,08	2603,71	2922,60	3203,67	2146,18	2657,77	3068,17	3396,50
4.Lubuskie	2111,25	2498,00	2755,38	3034,01	2063,69	2507,39	2798,41	3124,71
5.Łódzkie	2143,06	2555,73	2877,62	3194,30	2109,67	2514,46	2949,08	3327,37
6.Małopolskie	2302,05	2712,31	2973,79	3260,87	2371,77	2801,40	3037,03	3395,55
7.Mazowieckie	3166,02	3771,71	4031,95	4375,97	2915,50	3376,16	3706,08	4058,91
8.Opolskie	2225,47	2667,92	2946,59	3172,23	2292,51	2798,97	3041,07	3192,34
9.Podkarpackie	2088,85	2489,98	2753,12	3024,50	2122,80	2506,58	2742,92	3008,20
10.Podlaskie	2186,74	2610,21	2854,02	3143,64	2105,52	2563,93	2654,37	2962,60
11.Pomorskie	2472,38	2928,24	3138,25	3455,09	2509,87	2997,56	3181,39	3506,43
12.Śląskie	2560,33	3020,68	3306,69	3629,57	3041,70	3577,54	3910,15	4307,29
13.Świętokrzyskie	2118,00	2548,80	2793,23	3070,29	2221,71	2677,07	2813,80	3150,44
14.Warmińsko-mazurskie	2118,29	2474,26	2722,00	2996,24	1970,75	2378,61	2587,50	2895,05
15.Wielkopolskie	2262,75	2693,11	2947,27	3218,67	2257,71	2741,39	3029,26	3360,08
16.Zachodniopomorskie	2225,27	2630,07	2885,51	3179,33	2198,32	2681,24	2802,71	3088,96

Źródło: Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2007-2013

W okresie 2006-2012 w sektorze przemysłowym wzrost wynagrodzeń nominalnych był nieco szybszy niż dla gospodarki ogółem i wyniósł 44,1%. W przypadku przemysłu nieco inna jest hierarchia płac, najwyższe wynagrodzenia w przemyśle występują w województwach: śląskim, mazowieckim, dolnośląskim i pomorskim. Wyraźnie niższe od średniej krajowej są wynagrodzenia w przemyśle województw małopolskiego i wielkopolskiego. Wzrosty relatywne nominalnych wynagrodzeń w przemyśle w dużych województwach w latach 2006-2012 wyniosły odpowiednio: 43,2% (małopolskie), 43,1% (dolnośląskie), 41,6% (śląskie), 39,7% (pomorskie) i 39,2% (mazowieckie).

Wśród województw o najniższych wynagrodzeniach, ich wzrost nominalny w analizowanym okresie w przemyśle wyniósł w województwach: warmińsko-

-mazurskim – 46,9%, podkarpackim – 41,7% i podlaskim – 40,7%. Podobnie jak w przypadku wzrostu płac ogółem, płace w przemyśle rosły w porównywalnym tempie w różnych województwach, co przyczynia się do utrzymania regionalnej hierarchii wynagrodzeń.

Tabela 4. Poziom wynagrodzeń w budownictwie, transporcie i gospodarce magazynowej w ujęciu regionalnym w Polsce w latach 2006-2012 (w zł)

Województwo	Wynagrodzenia w budownictwie				Wynagrodzenia w transporcie i gospodarce magazynowej			
	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012
Polska	2041,17	2531,50	2723,17	2951,68	2650,30	2824,85	2952,46	3166,17
1.Dolnośląskie	2078,75	2540,22	2805,90	3022,67	2379,05	2542,80	2534,73	2747,28
2.Kujawsko-pomorskie	1813,52	2261,18	2356,44	2556,41	2087,91	2331,36	2186,44	2325,68
3.Lubelskie	1806,15	2197,26	2356,25	2701,85	2013,22	2317,86	2245,52	2459,25
4.Lubuskie	1682,31	2019,90	2144,77	2230,52	1915,81	2235,90	2297,95	2492,82
5.Łódzkie	1759,55	2197,88	2322,96	2525,99	2051,98	2370,36	2294,14	2528,02
6.Małopolskie	1865,22	2322,56	2418,28	2600,93	2385,85	2320,17	2224,06	2405,07
7.Mazowieckie	2727,02	3415,61	3850,49	4067,28	3161,35	3400,51	3435,19	3697,81
8.Opolskie	1761,95	2191,76	2319,46	2449,22	1972,44	2185,68	2308,37	2563,56
9.Podkarpackie	1786,40	2170,64	2295,34	2370,96	1903,22	2211,84	2092,06	2212,38
10.Podlaskie	1959,59	2373,24	2686,33	2895,10	2115,23	2376,62	2283,33	2366,26
11.Pomorskie	2063,42	2480,77	2602,66	2775,79	2709,29	3029,97	3281,75	3578,78
12.Śląskie	1970,83	2492,12	2602,45	2891,11	2384,21	2560,72	2616,16	2813,67
13.Świętokrzyskie	1636,06	2178,43	2348,52	2568,43	1786,61	2261,51	2067,72	2243,23
14.Warmińsko-mazurskie	1781,30	2162,53	2293,03	2486,37	2582,40	2337,71	2091,66	2275,85
15.Wielkopolskie	1890,97	2390,75	2495,47	2645,27	2346,34	2492,37	2528,85	2719,73
16.Zachodniopomorskie	1754,59	2178,81	2292,38	2517,75	2410,62	2694,05	2743,19	2978,92

Źródło: Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2007-2013

Tabela 4 zawiera dane, na jakim poziomie kształtowały się wynagrodzenia dla sektora budowlanego oraz transportu i gospodarki magazynowej w Polsce oraz w ujęciu regionalnym w latach 2006-2012. W sektorze budowlanym można zauważyć, że najwyższy poziom wynagrodzeń występował w województwach: mazowieckim, pomorskim, zachodniopomorskim, śląskim i dolnośląskim. Najwyższe

relatywne wzrosty nominalnych wynagrodzeń w budownictwie odnotowano w województwach: mazowieckim (49,1%), podlaskim (47,7%), śląskim (46,6%) i dolnośląskim (45,4%). W województwach, gdzie wynagrodzenie w budownictwie jest najniższe, odnotowano następujące wzrosty wynagrodzeń: 39% (opolskie), 32,7% (podkarpackie) i 32,6% (lubuskie).

Uzyskane wyniki porównań wskazują, że wynagrodzenia w budownictwie przyczyniają się do dalszego pogłębienia zróżnicowania wynagrodzeń w skali międzyregionalnej, ponieważ wynagrodzenia rosną szybciej w województwach już przodujących w zestawieniach. W sektorze transportu i gospodarki magazynowej w analizowanym okresie poziom wynagrodzeń nominalnych wzrósł w Polsce o 19,5%, czyli ponad dwukrotnie mniej niż poziom wynagrodzeń ogółem. Najwyższe wynagrodzenia w tym sektorze występują w województwach: mazowieckim, pomorskim, zachodniopomorskim, śląskim i dolnośląskim. Wzrosty poziomu wynagrodzeń w tym sektorze wyniosły odpowiednio w województwach: pomorskim – 32,1%, zachodniopomorskim –23,6%, mazowieckim – 17,0%, śląskim – 18,0% i dolnośląskim – 15,5%. Województwa o najniższym poziomie wynagrodzeń w tym sektorze cechowały następujące wzrostu poziomu wynagrodzeń nominalnych: 25,6% (podkarpackie) i 16,2% (świętokrzyskie), spadek płac nominalnych o 11,9% (warmińsko-mazurskie). Uzyskane wyniki porównań nie pozwalają na wyciągnięcie jednoznacznych wniosków, wydaje się jednak, że wynagrodzenia w sektorze transportu i gospodarki magazynowej przyczyniają się do dalszego pogłębienia zróżnicowania wynagrodzeń w skali międzyregionalnej.

W tabeli 5 zawarto dane dotyczące zmian wskaźników (proporcji) wynagrodzeń wewnątrz wybranych sektorów w poszczególnych województwach w stosunku do wynagrodzeń sektora w kraju w latach 2006-2012. W sektorze przemysłowym, jedynie trzy województwa cechuje wyższy od średniej poziom wynagrodzeń przez cały okres badawczy, są to województwa: śląskie, mazowieckie i dolnośląskie. Bliskie średniej są jeszcze wynagrodzenia w przemyśle województw pomorskiego i małopolskiego. Porównując wskaźniki wynagrodzeń między 2012 a 2006 rokiem dla przodujących pod względem wynagrodzeń w przemyśle województw zauważyć można, że ich przewaga maleje. Wszystkie pięć przodujących w rankingu województw w roku 2012 cechowały niższe wskaźniki niż w roku 2006. W budownictwie wyraźnie wyżej od średniej zarabiali pracownicy w województwie mazowieckim, nieco wyżej od średniej dla branży kształtowały się także wynagrodzenia w budownictwie województwa dolnośląskiego. Średnią na poziomie 94% w sektorze i wyższą utrzymały w całym okresie badawczym województwa: pomorskie, śląskie i podlaskie. Porównując wskaźniki wynagrodzeń między 2012 a 2006 rokiem dla przodujących pod względem wynagrodzeń w budownictwie województw zauważyć można, że ich prze-



waga wzrasta. W przypadku trzech przodujących w rankingu województw w roku 2012 występowały wyższe wskaźniki niż w roku 2006, w przypadku jednego województwa wskaźnik był na tym samym poziomie, w jednym województwie wskaźnik wynagrodzeń spadł. W transporcie i gospodarce magazynowej powyżej średniej zarabiali pracownicy w województwach: mazowieckim i pomorskim. Średnią zbliżoną do poziomu 90% w sektorze utrzymały w całym okresie badawczym województwa: zachodniopomorskie i śląskie. Porównując wskaźniki wynagrodzeń między 2012 a 2006 rokiem dla przodujących pod względem wynagrodzeń w transporcie i gospodarce magazynowej województw, nie można wysunąć jednoznacznych wniosków. W przypadku dwóch przodujących w rankingu województw w roku 2012 występowały wyższe wskaźniki niż w roku 2006, w przypadku dwóch kolejnych województw wskaźniki były na niższym poziomie.

Tabela 5. Wskaźniki (proporcje) wynagrodzeń wewnątrz wybranych sektorów (branż) w ujęciu regionalnym w Polsce w latach 2006-2012

Województwo	Średnie wynagrodzenie w sektorze w województwie w stosunku do sektora w kraju											
	Przemysł				Budownictwo				Transport i gospodarka magazynowa			
	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012	2006	2008	2010	2012
1.Dolnośląskie	1,11	1,09	1,11	1,10	1,02	1,00	1,03	1,02	0,90	0,90	0,86	0,87
2.Kujawsko-pomorskie	0,86	0,85	0,84	0,84	0,89	0,89	0,87	0,87	0,79	0,83	0,74	0,73
3.Lubelskie	0,86	0,90	0,94	0,94	0,88	0,87	0,87	0,92	0,76	0,82	0,76	0,78
4.Lubuskie	0,83	0,85	0,86	0,87	0,82	0,80	0,79	0,76	0,72	0,79	0,78	0,79
5.Łódzkie	0,84	0,85	0,91	0,92	0,86	0,87	0,85	0,86	0,77	0,84	0,78	0,80
6.Małopolskie	0,95	0,95	0,93	0,94	0,91	0,92	0,89	0,88	0,90	0,82	0,75	0,76
7.Mazowieckie	1,17	1,14	1,14	1,13	1,34	1,35	1,41	1,38	1,19	1,20	1,16	1,17
8.Opolskie	0,92	0,95	0,93	0,89	0,86	0,87	0,85	0,83	0,74	0,77	0,78	0,81
9.Podkarpackie	0,85	0,85	0,84	0,84	0,88	0,86	0,84	0,80	0,72	0,78	0,71	0,70
10.Podlaskie	0,84	0,87	0,81	0,82	0,96	0,94	0,99	0,98	0,80	0,84	0,77	0,75
11.Pomorskie	1,00	1,01	0,98	0,97	1,01	0,98	0,96	0,94	1,02	1,07	1,11	1,13
12.Śląskie	1,22	1,21	1,20	1,20	0,97	0,98	0,96	0,98	0,90	0,91	0,89	0,89
13.Świętokrzyskie	0,89	0,90	0,86	0,88	0,80	0,86	0,86	0,87	0,67	0,80	0,70	0,71
14.Warmińsko-mazurskie	0,79	0,80	0,79	0,80	0,87	0,85	0,84	0,84	0,97	0,83	0,71	0,72
15.Wielkopolskie	0,90	0,93	0,93	0,93	0,93	0,94	0,92	0,90	0,89	0,88	0,86	0,86
16.Zachodniopomorskie	0,88	0,91	0,86	0,86	0,86	0,86	0,84	0,85	0,91	0,95	0,93	0,94

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabelach 3 i 4

#### 4. ZAKOŃCZENIE

W latach 2006-2012 sytuacja na rynku pracy w Polsce poprawiała się, czego przejawem była rosnąca liczba zatrudnionych we wszystkich województwach, czemu towarzyszył wzrost poziomu wynagrodzeń nominalnych. W gospodarce Polski następuje wyraźna zmiana struktury zatrudnienia, można zauważyć zwłaszcza duże spadki poziomu zatrudnienia w przemyśle.

Postawioną we wstępie hipotezę, że na poziom średnich wynagrodzeń w poszczególnych województwach w większym stopniu wpływa zróżnicowanie wynagrodzeń wewnątrz wybranych sektorów niż struktura zatrudnienia, można przyjąć za częściowo potwierdzoną. Za hipotezą przemawia fakt, że w większości przekrojów największe województwa (mazowieckie, śląskie, dolnośląskie, wielkopolskie, małopolskie) wyraźnie przodują w zestawieniach średnich wynagrodzeń w sektorach, dla których analizowano dane statystyczne. Przeciwno przemawia fakt, że nie zawsze województwa te zajmują pierwsze miejsca w rankingach. Poza tym, zatrudnienie w wybranych sektorach dla cechującego się najwyższymi wynagrodzeniami województwa mazowieckiego w 2012 roku stanowiło mniej niż 28% zatrudnienia ogółem, natomiast dla województwa śląskiego ponad 40%. Weryfikacja hipotezy o wpływie struktury zatrudnienia na poziom wynagrodzeń wymaga zatem poszerzenia badań o strukturę zatrudnienia w sektorze usług, co przekracza ramy tego opracowania.

#### Literatura:

1. Adamczyk, P.: *Tendencje w poziomie i zróżnicowaniu wynagrodzeń w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2008, nr 72.
2. Bernat, T. (red.): *Teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania gospodarki*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego 2009.
3. Borkowska, S.: *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
4. Broniatowska, P., Majchrowska, A., Żółkiewski, Z.: *Wynagrodzenie minimalne w Polsce. Czy powinno być zróżnicowane w przekroju regionów?* „Studia BAS. Praca Polaków” 2013, nr 4.
5. Grzelak, G.: *Polskie regiony w procesie integracji europejskiej*. „Studia regionalne i lokalne” 2002, nr 2.
6. Herbst, M.: *Prognoza wzrostu gospodarczego polskich regionów do 2015 roku*. „Studia regionalne i lokalne” 2008, nr 2.

7. Jarmołowicz, W. (red.): *Rynek pracy w warunkach zmian ustrojowych*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2003.
8. Karaszewska, H.: *Ewolucja wynagrodzeń w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 2003.
9. Kodeks Pracy, art. 78, paragraf 1, Rozdział IA, Wynagrodzenie za pracę.
10. Martan, L.: *Praca i wynagradzanie w przedsiębiorstwie: zagadnienia podstawowe*. Wrocław: Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów 2003.
11. Rokicki, B.: *Teorie ekonomiczne a regionalne zróżnicowanie rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego 2008.
12. Zieliński, M., Jonek-Kowalska, I.: *Economic crisis in the view of change on regional labour markets in Poland*. W: *Regional and local development: Capitals and drivers*, K. Malik (red.). Opole: Wydawnictwo Politechniki Opolskiej 2011.
13. Zieliński, M., Jonek-Kowalska, I.: *The influence of economy structure changes on regional labour markets in Poland in years 2005–2010*. W: *Towards structuring regional economy: policy and practice*, K. Malik (red.). Opole: Politechnika Opolska 2012.
14. Zieliński, M., Jonek-Kowalska, I.: *Zmiany struktury zatrudnienia i produktywności a wynagrodzenia w przekroju regionalnym w latach 2005–2010*. „Barometr Regionalny” 2012, nr 2.

Mgr inż. **Szymon Łazowski**  
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości  
Wydział Nauk Stosowanych  
ul. Bojkowska 37  
44-100 Gliwice  
szymonlaz@o2.pl

Eugenia M. Gaura

## WYKSZTAŁCENIE A BEZROBOCIE

**Streszczenie:** Według teorii kapitału ludzkiego różnice w poziomie płac i możliwościach uzyskania zatrudnienia wynikają z różnic w jakości kapitału ludzkiego pracowników, którego elementami są: wykształcenie, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie zawodowe, predyspozycje zawodowe, przedsiębiorczość, zapał i innowacyjność. Celem opracowania jest analiza danych statystycznych dotyczących poziomu bezrobocia, aktywności zawodowej i bierności zawodowej ludności w Polsce z punktu widzenia poziomu wykształcenia. Hipotezą badawczą jest twierdzenie, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia maleje ryzyko bezrobocia. W celu weryfikacji hipotezy wykorzystano dostępne dane statystyczne obejmujące okres 2005–2013.

### EDUCATION AND UNEMPLOYMENT

**Summary:** According to the theory of human capital differences in wage levels and possibilities of obtaining employment due to differences in human capital workers, whose elements are: education, qualifications, skills and work experience, professional skills, entrepreneurship, enthusiasm and innovation. The aim of the study is to analyze statistical data on unemployment, activity and inactivity of the population in Poland, from the point of view of the level of education. Research hypothesis is the claim that the higher the level of education decreases the threat of unemployment. To verify the hypothesis used available statistics covering the period 2005-2013.

**Słowa kluczowe:** wykształcenie, kapitał ludzki, zatrudnienie, bezrobocie, rynek pracy.

**Keywords:** education, human capital, employment, unemployment, labor market.

### 1. WSTĘP

Pracodawcy stawiają coraz wyższe wymagania w stosunku do pracobiorców, co jest związane z rosnącymi wymogami stanowisk pracy. Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależy od umiejętności każdego pracownika, który jest w nim zatrudniany. Pracodawcy pozyskując pracowników zwracają uwagę na przygotowanie aplikujących do podjęcia pracy, których poziom jest często utożsamiany z pojęciem kapitału ludzkiego. Jednym z istotnych elementów kapitału ludzkiego jest wykształcenie pracownika, które stanowi podstawę jego dalszego rozwoju, a co za tym idzie, w znaczący sposób wpływa na jego pozycję na rynku pracy.

Celem opracowania jest analiza danych statystycznych dotyczących poziomu bezrobocia, aktywności zawodowej i bierności zawodowej ludności w Polsce pod kątem ich zależności z poziomem wykształcenia. Hipotezą badawczą jest twierdzenie, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia maleje ryzyko bezrobocia. Dla weryfikacji hipotezy wykorzystano dostępne dane statystyczne dotyczące Polski. W celu uzyskania w miarę pełnego obrazu pozycji na rynku pracy pracobiorców dysponujących różnym poziomem wykształcenia, poza poziomem bezrobocia analizie poddano także poziom zatrudnienia (aktywność zawodową) oraz poziom bierności zawodowej. Okresem analizy objęto lata 2005, 2010 i 2013.

## 2. ZNACZENIE WYKSZTAŁCENIA NA RYNKU PRACY

Odpowiednio dobrani pracownicy o oczekiwanych kwalifikacjach i ich motywacja do realizacji zadań, to najważniejsze zasoby każdej organizacji. Rozwój przedsiębiorstwa, jego kryzys, czy upadek zależą od procesu zarządzania zasobami ludzkimi [Mateja 2012: 92]. Z zainteresowaniem ze strony pracodawców spotykają się pracobiorcy dysponujący odpowiednim potencjałem pracy, ocenianym jako zasób możliwości, zdolności, wiedzy, umiejętności i motywacji [Rybak 2003: 39]. Pracodawcy pozyskując pracowników oceniają zatem przygotowanie aplikujących do podjęcia pracy, którego poziom jest często utożsamiany z pojęciem kapitału ludzkiego. W literaturze można spotkać wiele definicji kapitału ludzkiego. W znaczeniu ogólnym kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw, motywacji i zdrowia, który jest źródłem przyszłych dochodów [Łukasiewicz 2009, s. 20; Fischer, Schoenfeld, Schaw 2006: 3].

Definicja kapitału ludzkiego pojedynczego pracobiorcy odnosi się do jego specyficznych cech i wartości, wśród których wymienia się: umiejętności, wiedzę, zdolności, motywację, zdrowie, które w sumie decydują o produktywności i przyszłych dochodach z pracy [Król, Ludwicyński 2006: 684]. Co prawda jedynie w sposób pośredni, ale definicja nawiązuje do wykształcenia jako elementu kapitału ludzkiego. Wykształcenie stanowi jeden z przekrojów segmentacji rynku pracy po jego stronie podażowej. Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego, każdy pracobiorca może uzyskać dowolne kwalifikacje, od niego samego zatem zależy, na jaką grupę stanowisk będzie mógł aplikować. Jeżeli pracobiorca pozostaje bezrobotnym, to może być to wynikiem zbyt niskiej jakości jego kapitału ludzkiego [Kryńska 1998: 39-42].

Znaczenie uzyskanego poziomu wykształcenia w praktyce gospodarczej rośnie, co jest związane z rosnącymi wymaganiami procesów produkcyjnych i usługowych, wywołujących potrzebę umiejętnej współpracy pomiędzy bardzo często różniącymi się kulturowo grupami pracowników [Wagner 1998: 20]. Wykształcenie jest definiowane jako poświadczona odpowiednim dokumentem wiedza zdobyta dzięki nauce

w oficjalnym systemie szkolnym w szkole publicznej lub prywatnej. W Polsce prawne kryteria poziomu wykształcenia określają: Ustawy o systemie oświaty z 7 IX 1991 i 31 VIII 2012 r. oraz Prawo o szkolnictwie wyższym z 7 VII 2005 r. Według nich w Polsce mamy dzisiaj następujące poziomy wykształcenia: podstawowe, gimnazjalne, zasadnicze zawodowe, średnie i wyższe [Dz. U. z 1991 r. Nr 95 poz. 425].

Pracobiorcy tworzą podażową stronę rynku pracy. Mogą oni znajdować się w trzech pozycjach na rynku pracy tj. należeć do: zatrudnionych, bezrobotnych lub biernych zawodowo. Wszystkie wymienione powyżej grupy są rozpatrywane w odniesieniu do ludności kraju w wieku produkcyjnym i wszystkie są silnie zróżnicowane wewnątrznie [Zieliński 2008: 215-216]. Jako zatrudnieni traktowani są pracownicy najemnymi, pracodawcy, pracujący na własny rachunek i członkowie ich rodzin. Grupa zatrudnionych może być o tyle zróżnicowana, że znajdują się w niej pracujący na podstawie umowy o pracę, pracujący dorywczo, sezonowo oraz zatrudnieni w ramach aktywnych programów przeciwdziałania bezrobociu [Kwiatkowski 2002: 30-31]. Zatrudnienie może mieć charakter pełnowymiarowy lub stanowić część etatu, pracujący może mieć więcej niż jednego pracodawcę (pracować na więcej niż jednym etacie). Bezrobotni są zwykle definiowani jako osoby pozostające bez pracy i zarejestrowane w urzędach pracy i aktywnie poszukujące pracy. Grupa bezrobotnych może być tworzona przez tzw. bezrobotnych przymusowych (gotowych podjąć jakąkolwiek pracę), bezrobotnych dobrowolnych (którzy mogliby podjąć pracę lecz oczekują na lepsze oferty), a także bezrobotnych pozornych (nie poszukujących pracy, rejestrujących się w celu uzyskania dostępu do szkoleń lub świadczeń społecznych). Suma zatrudnionych i bezrobotnych to ludność aktywna zawodowo (zasób siły roboczej) [Milewski, Kwiatkowski 2005: 291]. Bierni zawodowo są definiowani jako osoby jednocześnie nie zatrudnione i nie zarejestrowane jako bezrobotne. Grupa biernych zawodowo może być o tyle zróżnicowana, że tworzą ją osoby: nie zainteresowane podjęciem pracy w ogóle (posiadające inne źródło dochodów), chwilowo nie zainteresowane pracą, kształcące się, oraz zainteresowane pracą ale poszukujące jej samodzielnie, bez korzystania z usług urzędów pracy [Zieliński 2012: 11-15].

Między zasobami na rynku pracy występują przepływy zwane strumieniami. Strumienie zasilające bezrobocie mogą pochodzić z zasobu zatrudnienia (osoby zwalniane z pracy z inicjatywy pracodawcy lub same rezygnujące z pracy) lub z zasobu biernych zawodowo (absolwenci wchodzący na rynek pracy, którzy nie mogą znaleźć zatrudnienia i osoby ponownie aktywizujące się na rynku pracy, np. gospodynie domowe). Strumienie zasilające zatrudnienie pochodzą z zasobu bezrobocia i z zasobu biernych zawodowo, w obu przypadkach są to osoby znajdujące zatrudnienie. W stan bierności zawodowej mogą przechodzić zarówno zatrudnieni jak i bezrobotni, może to wynikać z uzyskania uprawnień emerytalnych (rentowych) lub rezygnacji z poszukiwania zatrudnienia na rynku pracy [Milewski (red.) 1994: 248].

Sytuacja na rynku pracy w znacznej mierze determinowana jest stanem koniunktury gospodarczej oraz procesami demograficznymi i zmianami w poziomie aktywności zawodowej ludności. Teoretycznie, w okresach szybkiego wzrostu gospodarczego rośnie aktywność ekonomiczna ludności, zjawisko przeciwne występuje w okresie pogorszenia koniunktury gospodarczej. Jak wykazały zestawienia dotyczące dużych krajów Unii Europejskiej, mimo pojawienia się kryzysu gospodarczego po roku 2008, nastąpił wzrost aktywności zawodowej ludności, co spowodowało wyższy wzrost bezrobocia, niż wynikałoby to tylko ze zmiany koniunktury gospodarczej [Zieliński, Jonek-Kowalska, Sojda 2014: 764-767].

### 3. WPŁYW POZIOMU WYKSZTAŁCENIA NA POZIOM BEZROBOCIA I AKTYWNOŚĆ ZAWODOWĄ

Ocenę wpływu poziomu uzyskanego przez pracobiorców wykształcenia na ryzyko pozostawania w zasobie bezrobotnych można rozpocząć od zestawienia liczebności bezrobotnych według poziomu wykształcenia jakim się legitymują. Odpowiednie dane dla wybranego okresu (lata 2005-2013) zawiera tabela 1.

Tabela 1. Bezrobotni według poziomu wykształcenia w latach 2005, 2010 i 2013 (w tysiącach osób i według struktury procentowej)

Wykształcenie	2005		2010		2013	
	tys. osób	%	tys. osób	%	tys. osób	%
wyższe	231	7,6	221	13,4	291	16,2
policealne i średnie zawodowe	772	25,3	430	26,0	448	25,0
średnie ogólnokształcące	297	9,8	210	12,7	223	12,5
zasadnicze zawodowe	1207	39,6	543	32,9	581	32,4
gimnazjalne i niższe	538	17,7	247	15,0	250	13,9
<b>suma</b>	<b>3045</b>	<b>100,00</b>	<b>1651</b>	<b>100,00</b>	<b>1793</b>	<b>100,00</b>

Źródło: [mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402](http://mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402), [dostęp 24-04-2015]

Jak wynika z danych tabeli 1, w analizowanym okresie, zmniejszył się poziom bezrobocia ogółem o ponad 1250 tysięcy osób. Jediną grupą, w której wystąpił bezwzględny wzrost bezrobocia, były osoby z wykształceniem wyższym (wzrost liczby bezrobotnych w tej grupie między 2005 i 2013 rokiem wyniósł 60 tysięcy osób). Wszystkie pozostałe grupy reprezentujące niższe poziomy wykształcenia cechował spadek liczebności bezrobotnych. Największy spadek bezwzględny poziomu bezrobocia wystąpił w najliczniej reprezentowanej grupie tj. wśród osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym (o 626 tysięcy osób w okresie 2005 – 2013). Konsekwen-

cją tego stanu rzeczy jest bardzo istotny wzrost relatywnego udziału w bezrobociu osób z wyższym wykształceniem (z 7,6% do 16,2% w latach 2005-2013) w ogóle bezrobotnych. Zaznaczyć należy, że relatywny wzrost bezrobocia wystąpił także w grupie osób legitymujących się wykształceniem średnim ogólnokształcącym. W ujęciu relatywnym, grupami których udział w rejestrowanym bezrobociu spadał, są grupy o najniższym poziomie wykształcenia. Tego typu tendencje mogą wynikać ze zwiększenia udziału wśród aktywnych zawodowo osób z wyższym i średnim wykształceniem oraz wycofywania się z rynku pracy i pozostawania w bierności zawodowej grup o wykształceniu najniższym.

W związku z tym, że zmienia się struktura podaży pracy według wykształcenia, rozważań na temat wpływu poziomu wykształcenia na poziom bezrobocia nie można ograniczyć jedynie do liczby bezrobotnych. Pełniejszego obrazu pozycji poszczególnych grup pracobiorców na rynku pracy w przekroju według poziomu wykształcenia dostarcza zestawienie osób zatrudnionych (tabela 2).

Tabela 2. Zatrudnieni według poziomu wykształcenia w latach 2005, 2010 i 2013 (w tysiącach osób i według struktury procentowej)

Wykształcenie	2005		2010		2013	
	tys. osób	%	tys. osób	%	tys. osób	%
wyższe	3013	21,3	4210	27,2	4840	31,1
policealne i średnie zawodowe	4132	29,3	4357	28,2	4278	27,5
średnie ogólnokształcące	1103	7,8	1363	8,8	1364	8,8
zasadnicze zawodowe	4402	31,2	4366	28,2	4103	26,3
gimnazjalne i niższe	1466	10,4	1177	7,6	984	6,3
<b>suma</b>	<b>14116</b>	<b>100,00</b>	<b>15473</b>	<b>100,00</b>	<b>15569</b>	<b>100,00</b>

Źródło: [mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402](http://mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402), [dostęp 24-04-2015]

Dane tabeli 2 wskazują, że najszybciej rośnie zatrudnienie osób z wykształceniem wyższym. W ujęciu bezwzględny, zatrudnienie tej grupy wzrosło o 1827 tysięcy osób i jest to wielokrotnie więcej, niż bezwzględny wzrost bezrobocia w tej grupie (60 tysięcy osób – patrz tabela 1). Należy podkreślić, że osoby z wyższym wykształceniem zdystansowały w okresie 2005-2013 grupy z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym oraz z wykształceniem zasadniczym zawodowym. W konsekwencji w 2013 roku grupa osób z wykształceniem wyższym była najliczniej reprezentowana wśród zatrudnionych. W ujęciu bezwzględny, między 2005 i 2013 rokiem wzrosło zatrudnienie osób z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym oraz średnim ogólnokształcącym, spadło natomiast zatrudnienie osób



z dwóch grup o najniższym wykształceniu (zasadniczym zawodowym, gimnazjalnym i niższym). Skutkiem takich zmian bezwzględnych jest zdecydowany wzrost udziału wśród zatrudnionych osób z wyższym wykształceniem. Relatywnie wzrósł też udział w zatrudnieniu osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym. Pozostałe grupy odnotowały spadek udziału w zatrudnieniu.

Kontynuacją podjętych rozważań na temat wpływu poziomu wykształcenia na pozycję pracobiorców na rynku pracy jest zestawienie prezentujące poziom aktywności zawodowej według wykształcenia (tabela 3) powstałe jako suma danych z dwóch poprzednich tabel.

Tabela 3. Aktywni zawodowo według poziomu wykształcenia w latach 2005, 2010 i 2013 (w tysiącach osób i według struktury procentowej)

Wykształcenie	2005		2010		2013	
	tys. osób	%	tys. osób	%	tys. osób	%
wyższe	3244	18,9	4431	25,9	5131	29,6
policealne i średnie zawodowe	4904	28,6	4787	27,9	4726	27,2
średnie ogólnokształcące	1400	8,1	1573	9,2	1587	9,1
zasadnicze zawodowe	5609	32,7	4909	28,7	4684	27,0
gimnazjalne i niższe	2004	11,7	1424	8,3	1234	7,1
<b>suma</b>	<b>17161</b>	<b>100,00</b>	<b>17124</b>	<b>100,00</b>	<b>17362</b>	<b>100,00</b>

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 1 i 2

Dane tabeli 3 wskazują, że w analizowanym okresie największy przyrost osób aktywnych zawodowo nastąpił w grupie osób z wykształceniem wyższym (co wiąże się z faktem, że jedynie w tej grupie wystąpił jednocześnie wzrost zatrudnienia i bezrobocia). W ujęciu bezwzględnym, wzrost aktywności zawodowej odnotowano także w grupie osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym. Wszystkie pozostałe grupy pracobiorców cechował w okresie 2005 – 2013 spadek poziomu aktywności zawodowej. Takie same zależności odnotowano w ujęciu relatywnym. Zwrócić uwagę należy na fakt, że w okresie ośmiu lat udział wśród aktywnych zawodowo w Polsce osób z wykształceniem wyższym wzrósł o ponad 10%.

Dopełnieniem obrazu pozycji na rynku pracy poszczególnych grup legitymujących się różnym poziomem wykształcenia jest zestawienie dotyczące bierności zawodowej (tabela 4). W ujęciu relatywnym, wśród biernych zawodowo wzrastał udział wszystkich grup wykształcenia poza wykształceniem gimnazjalnym i niższym. Znaczący wzrost bierności zawodowej wśród osób z wyższym wykształceniem, w warunkach gdy grupa ta wykazywała największy wzrost aktywności zawodowej świadczy o dramatycznie wysokim wroście wśród pracobiorców osób legitymujących się

tym poziomem wykształcenia. Mimo bardzo znacznego wzrostu zatrudnienia, osoby z wyższym wykształceniem nie są wchłaniane przez rynek pracy. Dane dotyczące bierności zawodowej w ujęciu bezwzględny wskazują natomiast, że grupami w których bierność zawodowa w okresie 2005 – 2013 spadła były grupy z wykształceniem średnim ogólnokształcącym oraz gimnazjalnym i niższym. W przypadku osób z najniższym wykształceniem, biorąc pod uwagę dane dotyczące aktywności zawodowej, spadek liczby biernych zawodowo wynikał ze spadku ich udziału w populacji (najprawdopodobniej osoby takie znalazły się w wieku poprodukcyjnym).

Tabela 4. Bierni zawodowo według poziomu wykształcenia w latach 2005, 2010, 2013 (w tysiącach osób i według struktury procentowej)

Wykształcenie	2005		2010		2013	
	tys. osób	%	tys. osób	%	tys. osób	%
wyższe	841	6,0	1082	7,9	1273	9,3
policealne i średnie zawodowe	2320	16,4	2373	17,2	2451	17,9
średnie ogólnokształcące	1675	11,9	1723	12,5	1646	12,1
zasadnicze zawodowe	2609	18,5	2772	20,2	2953	21,6
gimnazjalne i niższe	6653	47,2	5802	42,2	5352	39,1
<b>suma</b>	<b>14098</b>	<b>100,00</b>	<b>13752</b>	<b>100,00</b>	<b>13675</b>	<b>100</b>

Źródło: [mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402](http://mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-poziomu-wykształcenia?d15402), [dostęp 24-04-2015]

Warto skonfrontować dane dotyczące poziomu aktywności zawodowej i bierności w poszczególnych grupach według wykształcenia. W 2013 roku najwyższą proporcję aktywnych zawodowo do biernych zawodowo odnotowano wśród osób z wyższym wykształceniem (przypadało 4 aktywnych zawodowo na jednego biernego zawodowo). Dla wykształcenia policealnego i średniego zawodowego proporcja ta wyniosła 1,9, a dla zasadniczego zawodowego 1,6. W grupie osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym nieznacznie więcej było osób biernych zawodowo niż aktywnych. W przypadku osób z wykształceniem gimnazjalnym i niższym, na jednego aktywnego zawodowo przypadało 4,3 biernego zawodowo.

#### 4. ZAKOŃCZENIE

W świetle zaprezentowanych badań nie można jednoznacznie uznać przyjętej hipotezy opracowania za udowodnioną. W ujęciu zarówno bezwzględny, jak i relatywnym bezrobocie wśród osób z wyższym wykształceniem rosło szybciej niż dla ogółu pracobiorców. W okresie 2005 – 2013 wystąpił wzrost liczby bezrobotnych z wykształceniem wyższym o 26%. Jednocześnie jednak, zdecydowanie szybciej od

średniej dla całej populacji wzrastał udział tej grupy w zatrudnieniu (wzrost liczby zatrudnionych z wyższym wykształceniem o 60,6%). Rosła także bierność zawodowa osób z wyższym wykształceniem (wzrost liczby biernych zawodowo z wyższym wykształceniem o 51,4%).

Nie można w związku z powyższym stwierdzić, że poziom wykształcenia chroni przed bezrobociem w Polsce, tym niemniej wraz ze wzrostem wykształcenia rosną możliwości podjęcia pracy. Wzrost poziomu bezrobocia i bierności zawodowej wśród osób z wyższym wykształceniem jest wynikiem przede wszystkim bardzo szybkiego wzrostu liczby pracobiorców legitymujących się wyższym wykształceniem, dla których mimo zdecydowanego wzrostu zatrudnienia rynek pracy nie generuje wystarczająco dużo nowych miejsc pracy.

W przypadku innych grup pracobiorców zmiany nie są tak zdecydowane. Jednoczesny relatywny wzrost zarówno bezrobocia jak i zatrudnienia wystąpił (poza osobami z wykształceniem wyższym) także w grupie osób z wykształceniem średnim ogólnokształcącym. W przypadku osób legitymujących się wykształceniem średnim technicznym i policealnym nastąpił relatywny spadek ich udziału zarówno wśród zatrudnionych jak i bezrobotnych, przy czym należy podkreślić, że w ujęciu bezwzględnym liczba bezrobotnych w tej grupie wyraźnie spadła, natomiast liczba zatrudnionych wyraźnie wzrosła (relatywny spadek udziału w zatrudnieniu tej grupy wynika z gwałtownego wzrostu zatrudnienia osób z wykształceniem wyższym). Udziały osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym maleją zarówno wśród bezrobotnych jak i zatrudnionych, maleje także liczebność tej grupy w obu zasobach, przy czym spadek bezrobocia jest znaczniejszy niż spadek zatrudnienia. W zdecydowanie najgorszej sytuacji są osoby legitymujące się wykształceniem gimnazjalnym i niższym, spada ich udział i liczebność w zasobach bezrobotnych i zatrudnionych, przy czym zatrudnienie w tej grupie spada szybciej niż bezrobocie.

## Literatura:

1. Fischer, C.D., Schoenfeld, L.F., Schaw, J.B.: *Human Resource Management*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company 2006.
2. Król, H., Ludwicyński, A. (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
3. Kryńska, E.: *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*. W: *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki (red.): Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 1998.
4. Kwiatkowski, E.: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.

5. Łukasiewicz, G.: *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2009.
6. Mateja, M.: *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i ćwiczeniach*. Warszawa: Difin 2012.
7. Milewski, R. (red.): *Elementarne zagadnienia ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 1994.
8. Milewski, R., Kwiatkowski E. (red.): *Podstawy ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2005.
9. Rybak, M.: *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*. W: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. M. Rybak (red.): Poltext, Warszawa 2003
10. Ustawa o systemie oświaty, art. 11 a (Dz. U. z 1991 r. Nr 95 poz. 425).
11. Wagner, P.: *Dlaczego potencjał ludzki liczy się coraz bardziej*. „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 8.
12. Zieliński, M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu 2012.
13. Zieliński, M.: *Wpływ państwa na rynek pracy i decyzje zatrudnieniowe przedsiębiorstw*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej 2008.
14. Zieliński, M. Jonek-Kowalska, I, Sojda, A.: *Reakcje rynku pracy na zmiany koniunktury w dużych krajach Unii Europejskiej*. „Ekonomista” 2014, nr 5.

### Źródła internetowe:

1. [mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-pozomuwyksztalcania?d15402](http://mojepanstwo.pl/dane/bdl-wskazniki/741,ludnosc-wg-typu-aktywnosci-pozomuwyksztalcania?d15402) [24-04-2015]

**Mgr Eugenia M. Gaura**  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Zabrze ul. Roosevelta 26  
e-mail [egaura@op.pl](mailto:egaura@op.pl)

Anna Lipka

## PROFILE KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE W KONTEKŚCIE ZAWODÓW DEFICYTOWYCH I NADWYŻKOWYCH

**Streszczenie:** W opracowaniu sformułowano wnioski z analizy porównawczej zawodów i specjalności, w których kształcą technika i zasadnicze szkoły zawodowe w powiecie-mieście Gliwice z wynikami rankingu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim. Przedstawiona analiza (oparta na materiałach wtórnych z dwóch podstawowych źródeł) ma zatem wyraźny kontekst utylitarny.

### PROFILES OF VOCATIONAL EDUCATION IN CONTEXT RARE AND SURPLUS OCCUPATIONS

**Summary:** This study contains conclusions from a comparative analyse of occupations and specialities in which education is delivered from technical schools and basic vocational schools in city county Gliwice with the results placed in surplus and rare occupations ranking of the silesian province. Shown analysis (based on the secondary materials from two basic sources) has therefore a clear utilitarian context.

**Słowa kluczowe:** kształcenie zawodowe, zawody i specjalności, klasyfikacja zawodów i specjalności, zawody deficytowe, zawody nadwyżkowe.

**Keywords:** profession education, occupation and specialities and their classification, rare occupations, surplus occupations.

## 1. WSTĘP

Sytuacja na rynku pracy, tj. bezrobocie w jego określonych segmentach oraz brak specjalistów dysponujących określonymi umiejętnościami nabywanymi w zasadniczych szkołach zawodowych i technikach, a także potrzeby młodzieży planującej dalszą edukację i karierę zawodową skłoniły Ministerstwo Edukacji Narodowej (MEN) do opracowania „mapy” szkolnictwa zawodowego. „Mapę” opracowano na podstawie danych zebranych od dyrektorów wszystkich zasadniczych szkół zawodowych dla młodzieży i techników w Polsce, których liczba wynosi odpowiednio: 1684 oraz 1957.

Celem niniejszego opracowania jest porównanie (istniejących oraz przygotowywanych) profili kształcenia zawodowego ze specyfikacją zawodów deficytowych

i nadwyżkowych. Zakresem analizy objęto szkoły publiczne i niepubliczne szkolnictwa zawodowego w powiecie-mieście Gliwice. Zastosowano analizę porównawczą, wykorzystując do niej własne zestawienia i obliczenia opracowane na podstawie ww. części „mapy” dotyczącej powiatu– miasta Gliwice oraz rankingu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim sporządzonego przez Wydział Statystyki, Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach. W rankingu tym: „Zawody deficytowe i nadwyżkowe zostały wyznaczone za pomocą wskaźnika intensywności nadwyżki (deficytu) zawodów. Wskaźnik ten rozumiany jest jako iloraz średniej miesięcznej liczby zarejestrowanych bezrobotnych w tym okresie. Zawód nazywa się deficytowym, gdy wskaźnik jest wyższy od 1,1, zaś nadwyżkowym, gdy nie przekracza 0,9 (w pozostałym zakresie lokują się tak zwane zawody zrównoważone)” [Ranking 2014: 8].

## 2. DETERMINANTY OFERTY KSZTAŁCENIA ZAWODOWEGO

Kształcenie zawodowe przeżywa obecnie w Polsce renesans w związku z postrzeganiem w nim możliwości lepszego dostosowania popytu na pracę i podaży pracy. Celem kształcenia zawodowego jest przekazanie uczniom określonego zasobu wiedzy ogólnej oraz specjalistycznych umiejętności teoretycznych i praktycznych, pozwalających na wykonywanie przez nich wybranego zawodu określonej specjalności [Kupisiewicz 2009: 90]. Szkolnictwo zawodowe prowadzić mogą instytucje edukacyjne, instytucje oświatowo-wychowawcze, wielopodmiotowe instytucje zorganizowanych działań edukacyjnych, szkoły przyzakładowe i inne miejsca realizacji kształcenia zawodowego [Encyklopedia pedagogiczna 2007: 310].

Zakładanie i prowadzenie szkół zawodowych (oprócz szkół i placówek o znaczeniu regionalnym i ponadregionalnym) należy obecnie w Polsce do zadań powiatu i realizowane jest wyłącznie w zawodach ujętych w klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego. Klasyfikacja ta (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 8 sierpnia 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego) jest kompatybilna (zawiera te same nazwy zawodów i symbole cyfrowe) z Klasyfikacją Zawodów i Specjalności dla potrzeb rynku pracy [Dz.U.2014 poz. 1140]. Ich lista obejmuje 201 zawodów, czyli około 8% liczby zawodów i specjalności funkcjonujących w Polsce według obowiązującej klasyfikacji gospodarczej (pozostałe zawody bądź to stanowią wąskie specjalizacje nabywane w trakcie kursów bądź też są zawodami z poziomu kształcenia szkoły wyższej). Z klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego można zaczerpnąć wiedzę o:

- rodzajach zawodów,
- typach szkół,
- rodzajach kwalifikacji wyodrębnionych w zawodach,
- okresie nauczania,
- możliwościach nabywania kwalifikacji (formy pozaszkolne dla osób dorosłych),

- wymaganiach dotyczących organizacji kształcenia w zawodach uwzględniających ich specyfikę.

Lista zawodów szkolnictwa zawodowego, podobnie jak lista zawodów i specjalności dla potrzeb rynku pracy, jest stale modyfikowana, tzn. włączane są do niej nowe pozycje, a wyłączone inne. Zmiany na rynku tych zawodów można zatem opisywać w kategoriach ekonomii ewolucyjnej, a więc m.in. uwzględniając: trwałe skutki oddziaływania otoczenia prawnego czy mechanizmu konkurencji podmiotów edukacyjnych, ich adaptacyjność, zmienność oraz dyferencjację. Każdy włączany zawód zawiera jego charakterystykę, przy czym dokumentację (przede wszystkim podstawę programową kształcenia w zawodzie) przygotowuje Ministerstwo Edukacji Narodowej (Ustawa z dnia 20 lutego 2015r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw). Wszystkie zawody zgrupowane są w osiem obszarów kształcenia. Zawierają one od 6 (obszar kształcenia artystyczny) do 52 (obszar kształcenia administracyjno-usługowy) zawodów [Gontarz 2014].

Oprócz szkół zawodowych funkcjonują:

- placówki kształcenia praktycznego (centra kształcenia praktycznego – CKP),
- ośrodki kształcenia ustawicznego,
- ośrodki doksztalcania i doskonalenia zawodowego.

CKP prowadzą przy tym zajęcia praktyczne dla uczniów szkół prowadzących kształcenie zawodowe, przy czym: „Większość CKP to głównie centra o profilach: mechanicznym, elektroniczno-elektrycznym, budowlanym, samochodowym, hotelarsko-gastronomicznym, turystycznym, informatycznym, odzieżowym, włókienniczym i rolno-spożywczym o bardzo różnym standardzie wyposażenia” [Goźlińska, Kruszewski 2013: 23].

Uzyskane efekty kształcenia zawodowego dzielą się przy tym na [Cele modernizacji... 2014]:

- wspólne dla wszystkich zawodów (BHP, podejmowanie działalności gospodarczej, język obcy zawodowy, kompetencje personalne i społeczne, organizacja pracy małych zespołów),
- wspólne dla wszystkich zawodów w ramach obszarów,
- właściwe dla kwalifikacji w zawodzie.

Zajęcia dla uczniów prowadzone są przez [Goźlińska, Kruszewski 2013: 56]:

- nauczycieli przedmiotów ogólnokształcących,
- nauczycieli zawodowych przedmiotów teoretycznych,
- nauczycieli praktycznej nauki zawodu,
- instruktorów praktycznej nauki zawodu.

Oferta szkół kształcących w zawodach może być kształtowana na podstawie różnych czynników. Decydować mogą o niej nie tylko informacje o sytuacji na rynku pracy dotyczące zapotrzebowania na konkretne zawody, ale i [Goźlińska, Kruszewski 2013: 27-28]:

- analizy konkurencji (ryнку placówek edukacyjnych w regionie),
- sugestie pracodawców, władz samorządowych i instytucji rynku pracy,
- dostępne prognozy dotyczące rynku pracy,
- specyfika regionu związana z występującymi gałęziami przemysłu i usług,
- dostępność nauczycieli kształcących w danych zawodach,
- koszty kształcenia w danych profilach zawodowych (koszty zaplecza i wyposażenia),
- jakość kadry zarządzającej szkołami/placówkami,
- stosowane przez zarządzających ofertę edukacyjną strategię pozyskania jak największej liczby uczniów oraz zachowania dzięki temu dotychczasowej liczby etatów nauczycielskich.

Z powyższej specyfikacji wynika, iż determinanty oferty kształcenia szkół zawodowych mają w większości charakter jakościowy (wyjątek stanowią koszty kształcenia w profilach zawodowych). Część z nich jest bardziej statyczna niż dynamiczna (np. cechy charakteryzujące region gospodarczy). Dominują determinanty o charakterze egzogenicznym (ulożone poza szkołami zawodowymi) i pośrednim (oddziaływujące poprzez zmienne pośredniczące). Opierając się na ich znajomości szkoły mogą stosować strategię przetrwania, wzrostu (zwiększania oferowanej liczby profili zawodowych), dyferencjacji lub rozwoju (zróżnicowania, modyfikacji, a nawet całkowitej zmiany jakości oferty kształcenia), przy czym każda z tych strategii obciążona jest ryzykiem. Jej wybór wiąże się z wagą przypisywaną poszczególnym interesariuszom szkoły. Nie można bowiem niestety zakładać, iż interesy uczniów, ich przyszłość zawodowa w każdym przypadku stawiana jest na pierwszym miejscu. Uczniowie decydując się na dany profil kształcenia zawodowego mogą znajdować się w sytuacji wyboru bądź przymusu. Mogą też – powodowani adaptacyjnymi lub racjonalnymi oczekiwaniami – wywierać naciski na takie profile kształcenia, które pozwolą im na podjęcie pracy za granicą. Opłacalność tego typu inwestycji dla jednostki nie pokrywa się w tym przypadku z opłacalnością w perspektywie mezo- czy makroekonomicznej.

### 3. SZKOLNICTWO ZAWODOWE W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE NA TLE WOJEWÓDZWA ŚLĄSKIEGO

W powiecie-mieście Gliwice funkcjonuje 21 placówek szkolnictwa zawodowego, w tym 2 niepubliczne. Stanowią one niemalże co dwudziestą placówkę tego typu w województwie śląskim (por. tab. 1). W Katowicach jest ich o niespełna 3% więcej. Sytuuje to powiat-miasto Gliwice na piątym miejscu pod względem ich liczby w województwie śląskim (na tym samym co powiat cieszyński), po powiecie-mieście Katowice, powiecie-mieście Częstochowa (tylko o dwie placówki mniej niż



w Katowicach), powiecie tarnogórskim, powiecie mieście Bielsko-Biała (o 3 placówki więcej niż w powiecie mieście Gliwicach).

Tabela 1. Odsetek placówek szkolnictwa zawodowego w województwie śląskim według powiatów (426=100%)

<b>Nazwa powiatu</b>	<b>Odsetek placówek w województwie śląskim</b>
Będziński	1,408
Bielski	0,939
Cieszyński	4,930
Częstochowski	0,939
Gliwicki	1,408
Kłobucki	1,408
Lubliniecki	1,643
Mikołowski	1,643
Myszkowski	1,408
Pszczynski	2,113
Raciborski	2,817
Rybnicki	0,469
Tarnogórski	6,809
Bieruńsko-lędziński	1,408
Wodzisławski	3,052
Zawierciański	2,87
Żywiecki	4,225
M. Bielsko-Biała	5,633
M. Bytom	3,521
M. Chorzów	3,521
M. Częstochowa	7,277
M. Dąbrowa Górnicza	1,878
M. Gliwice	4,930
M. Jastrzębie Zdrój	2,113
M. Jaworzno	2,347
M. Katowice	7,746
M. Mysłowice	1,643
M. Piekary Śląskie	0,235
M. Ruda Śląska	2,817

M. Rybnik	3,052
M. Siemianowice Śląskie	1,174
M. Sosnowiec	3,521
M. Świętochłowice	0,939
M. Tychy	3,052
M. Zabrze	3,757
M. Żory	1,408

Źródło: opracowano na podstawie: Men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe [dostęp 15.03.2015]

Szkoły różnią się bardzo pod względem liczby oferowanych obecnie profili kształcenia. W powiecie-mieście Gliwice sięga ona – jak wynika z „mapy” od 1 do 16, przy średniej ich liczbie wynoszącej nieco powyżej czterech oraz medianie na poziomie 4.

#### 4. NAJCZĘSTSZE PROFILE KSZTAŁCENIA W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE

Jak wynika z tabeli 2, najwięcej szkół kształci w zawodzie technik informatyk. Trzy szkoły kształcą techników logistyków, a dwie – techników organizacji reklamy. Są to zawody nowoczesne związane z gospodarką opartą na wiedzy oraz gospodarką rynkową. Tylko jedna ze szkół oferuje kształcenie w zawodzie technik górnictwa podziemnego oraz górnika eksploatacji podziemnej. Przeczy to potocznemu wizerunkowi regionu.

Tabela 2. Najczęstsze profile kształcenia zawodowego w powiecie-mieście Gliwice

Nazwa zawodu i specjalności	Liczba szkół kształcących w zawodzie i specjalności
Monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie	2
Kucharz	4
Mechanik pojazdów samochodowych	3
Pracownik pomocniczy obsługi hotelowej	1
Sprzedawca	3
Monter-elektronik	1
Murarz-tylnik, murarz	2
Technik mechanik lotniczy	1
Elektromechanik pojazdów samochodowych	2
Blacharz	1

Fotograf, fototechnik	2
Fryzjer, technik usług fryzjerskich	2
Lakiernik	1
Monter sieci, instalacji i urządzeń sanitarnych	1
Technik elektryk, elektryk budowlany	3
Technik architektury krajobrazu	1
Technik budownictwa	1
Technik geodeta	1
Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej	1
Technik energetyk transportu szynowego	1
Technik informatyk	5
Technik elektronik	3
Cukiernik	2
Elektromechanik	2
Introligator	1
Technik ekonomista	3
Technik żywienia	1
Technik hotelarstwa	2
Technik analityk	1
Operator obrabiarek skrawających	1
Piekarz	1
Ślusarz	1
Stolarz	1
Wędliniarz	1
Kelner	1
Technik handlowiec	1
Technik obsługi turystycznej	1
Technik organizacji usług gastronomicznych	1
Technik mechanik	2
Technik mechatronik	1
Technik ochrony środowiska	1
Technik górnictwa podziemnego	1
Górnik eksploatacji podziemnej	1
Technik logistyk	3
Technik organizacji reklamy	2

Technik spedytor	1
Mechanik-monter maszyn i urządzeń	1
Technik usług weterynarii	1

Źródło: opracowano na podstawie: Men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe [dostęp 15.03.2015]

## 5. PROFILE KSZTAŁCENIA W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE A ZAWODY DEFICYTOWE I NADWYŻKOWE

Z opracowanego przez Wydział Statystyki, Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach Rankingu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim w 2013 roku wynika, iż wśród 30 najbardziej deficytowych zawodów w województwie śląskim około połowy stanowią te, w zakresie których kwalifikacje można nabyć w szkolnictwie zawodowym. Reprezentują one następujące wielkie grupy zawodów i specjalności (według obowiązującej od 1 stycznia 2015 roku Klasyfikacji Zawodów i Specjalności, opracowanej na podstawie Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów ISCO-08 przyjętego w grudniu 2007 r. na trójstronnym Spotkaniu Ekspertów ds. Statystyki Pracy dotyczącym aktualizacji Międzynarodowego Standardu Klasyfikacji Zawodów (ISCO)):

- czwartą (operator aplikacji komputerowych, technik archiwista),
- piątą (pracownik ochrony fizycznej I stopnia, sprzedawca w branży mięsnej),
- siódmą (monter ociepleń budynku, elektryk budowlany, glazurnik, monter elektronik – urządzenia radiokomunikacyjne, ustawiacz maszyn do obróbki skrawaniem, spawacz metodą MG, zlewacz form, monter płyt kartonowo-gipsowych),
- ósmą (kierowca ciągnika siodłowego, kombajnista [kierowca kombajnu, operator maszyn do produkcji papierniczej artykułów toaletowych i sanitarnych]).

Szkoły powiatu m. Gliwice w małym stopniu kształcą w zawodach deficytowych.

Do wyjątków należą kształcące w takich deficytowych profilach, jak:

- technik elektryk, elektryk budowlany,
- monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie, monter płyt kartonowo- gipsowych.

Niektóre z nich kształcą natomiast w zawodach nadwyżkowych takich, jak:

- technik ekonomista,
- technik hotelarstwa,
- technik usług fryzjerskich,
- technik żywienia.

Z Rankingu zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim w 2013 roku wynika, iż wśród 30 najbardziej nadwyżkowych zawodów nabywa-

nych w technikach i zasadniczych szkołach zawodowych w województwie śląskim znajdują się ponadto następujące, w zakresie których kształcenie na tym obszarze nie odbywa się:

- technik technologii żywności,
- rolnik,
- obuwnik przemysłowy,
- technik transportu kolejowego,
- monter zestrzajacz urządzeń elektronicznych,
- wytapiacz stali, surówki i żelazostopów,
- mechanik – operator pojazdów i maszyn rolniczych,
- technik technologii odzieży,
- ekspedient pocztowy,
- złotnik jubiler,
- technik bezpieczeństwa i higieny pracy,
- aparatowy procesów chemicznych,
- właściciel małego sklepu,
- maszynista,
- technik hodowca zwierząt,
- technik włókiennik.

Większość istniejących obecnie w szkołach profili kształcenia nie należy ani do zawodów deficytowych ani nadwyżkowych. Wśród nich są zawody i specjalności z następujących wielkich grup (według Klasyfikacji Zawodów i Specjalności):

- grupy trzeciej (technik budownictwa, technik geodeta, technik energetyk transportu szynowego, technik elektronik, technik informatyk, elektromechanik, murarz, murarz– tynkarz, technik logistyk, technik spedytor technik organizacji reklamy),
- grupy piątej (kelner, technik organizacji usług gastronomicznych, technik usług weterynarii, kamieniarz, tapicer),
- grupy szóstej (technik architektury krajobrazu, ogrodnik, technik ochrony środowiska),
- grupy siódmej (technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej, cukiernik, introligator, piekarz, ślusarz, stolarz, wędliniarz, kucharz, blacharz, fotograf, technik górnictwa podziemnego, górnik eksploatacji podziemnej, fototechnik),
- grupy ósmej (technik mechanik, technik mechatronik, mechanik pojazdów samochodowych, monter elektronik, monter maszyn i urządzeń, technik-mechanik lotniczy, technik pojazdów samochodowych, mechanik pojazdów samochodowych, monter sieci, instalacji i urządzeń sanitarnych, elektromechanik).

## 6. ZAWODY DEFICYTOWE I NADWYŻKOWE A PLANOWANE KIERUNKI KSZTAŁCENIA W POWIECIE-MIEŚCIE GLIWICE

Pewien odsetek analizowanych szkół planuje kształcenie w zawodach i specjalnościach deficytowych, ale niektóre szkoły planują kształcenie w zawodach i specjalnościach nadwyżkowych (por. tab. 3).

Tabela 3. Planowane przez szkoły kierunki kształcenia zawodowego a zawody deficytowe i nadwyżkowe

Nazwa planowanego zawodu i specjalności	Obecność wśród zawodów i specjalności deficytowych	Obecność wśród zawodów i specjalności nadwyżkowych
Technik architektury krajobrazu		
Technik budownictwa		
Geodeta		
Technik urządzeń i systemów energetyki odnawialnej		
Monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie	X	
Murarz		
Technik elektroenergetyk		
Technik elektryk	X	
Technik informatyk		
Mechanik motocyklowy		
Ślusarz		
Operator obrabiarek skrawających	X	
Kelner		
Technik ekonomista		X
Handlowiec		
Technik żywienia		X
Technik hotelarstwa		X
Technik obsługi turystycznej		
Kucharz		
Sprzedawca		
Technik cyfrowych procesów graficznych		
Fototechnik		
Technik informatyk		
Technik organizacji reklamy		

Technik usług fryzjerskich		X
Technik usług weterynaryjnych		
Fotograf		
Kamieniarz		
Ogrodnik		
Tapicer		

Źródło: opracowano na podstawie: [Men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe](http://Men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe) [dostęp 15.03.2015] oraz *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim w 2013 roku. Część II – prognostyczna*. Katowice: sierpień 2014, s. 8-10.

Podkreślić należy, iż dwie szkoły niepubliczne oferują kierunki kształcenia, gdzie indziej nie proponowane: fototechnik, technik usług weterynaryjnych, kamieniarz, tapicer.

Z wyników ankiety przeprowadzonej przez MEN wynika, iż 29% szkół powiatu-miasta Gliwice w sprawie kształcenia w zawodach nie zasięga opinii Wojewódzkiej i Powiatowej Rady Zatrudnienia (obecnie: Rady Rynku Pracy) co do zgodności z potrzebami regionalnego i lokalnego rynku pracy. Z tego samego źródła wynika też, iż jedna trzecia szkół z tego obszaru nie bada losów absolwentów i nie uwzględnia ich wyników w dalszej pracy.

## 7. ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona analiza porównawcza dowodzi, iż niektóre szkoły powiatu-miasta Gliwice kształcą w profilach zawodów, które są zawodami nadwyżkowymi na lokalnym/regionalnym rynku, a niektóre planują kształcenie w tych zawodach (zaznaczyć jednak trzeba wyraźnie, iż zdecydowana większość oferowanych profili kształcenia zawodowego nie dotyczy zawodów nadwyżkowych). Unikają przy tym konsultacji z instytucjami dysponującymi wiedzą w tym zakresie. Część z nich nie bada losów swoich absolwentów. Jeśli wynika to z pracochłonności procedury badawczej, to przecież można zlecić jej wykonanie na przykład osobom opracowującym prace dyplomowe, które niejednokrotnie nie mają pomysłu na pracę o wartości użytecznej. Należy jednak podejrzewać, iż brak badań losów absolwentów i niezasięganie opinii ww. instytucji wynika w jakiejś mierze z oporu przed przekwalifikowaniem nauczycieli, niezbędnym, by mogli uczyć w zakresie pojawiających się i wprowadzanych do klasyfikacji nowych zawodów i specjalności (np. mechanika motocyklowego). Młodzież bowiem częściej niż dotychczas zaczyna wybierać kształcenie zawodowe (w skali kraju w tym roku szkolnym licea wybrało 45% uczniów w porównaniu do 51% rok wcześniej, technika – 37%, a szkoły zawodowe – 17% absolwentów gimnazjów) (za: [Suchecka 2015: 6]). Przeprowadzona, dość pracochłonna analiza, wskazuje ponadto na potrzebę koherencji formy opracowań Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz instytucji podległych Ministrowi Pracy i Polityki Społecznej.

## Literatura:

1. *Encyklopedia pedagogiczna XXI wiek.*, t. VI. Warszawa: Żak Wydawnictwo Akademickie 2007.
2. Gontarz, A.: *Klasyfikacja zawodów szkolnictwa zawodowego i zmiany w niej wprowadzone*. Warszawa 2014.
3. Goźlińska, E., Kruszewski, A.: *Stan szkolnictwa zawodowego w Polsce – Raport*. (Publikacja opracowana w ramach projektu: *Szkola zawodowa szkołą pozytywnego wyboru*). Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji zawodowej i Ustawicznej 2013.
4. *Klasyfikacja Zawodów i Specjalności na potrzeby rynku pracy*. Warszawa: Ministerstwo Pracy Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy 2014.
5. *Klasyfikacja Zawodów Szkolnictwa Zawodowego*. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania (Dz.U.2014 poz.1145).
6. Kupisiewicz, C., Kupisiewicz, M.: *Słownik pedagogiczny*. Warszawa: PWN 2009.
7. *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w województwie śląskim w 2013 roku. Część II – prognostyczna*. Katowice: Wydział Statystyki, Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Katowicach sierpień 2014.
8. *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z 08 sierpnia 2014r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego*
9. Suhecka, J.: *Zawodówki do wyklikania*. „Gazeta Wyborcza”, 28 lutego-01 marca 2015.

## Źródła internetowe:

1. *Cele modernizacji kształcenia zawodowego – CKU Limanowa*, [www.cku.limanowa.pl/.../cele-modernizacji-ksztalcenia-zawodowego-1.p...](http://www.cku.limanowa.pl/.../cele-modernizacji-ksztalcenia-zawodowego-1.p...) [dostęp 23.04.2015]
2. [men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe](http://men.gov.pl/dodatki/mapazawodowe) [dostęp 15.03.2015].
3. *Ustawa z dnia 20 lutego 2015r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw*, [www.koweziu.edu.pl/kziu-ppkwz](http://www.koweziu.edu.pl/kziu-ppkwz) [dostęp 23.04.2015]

Prof. dr hab. **Anna Lipka**  
Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości  
Wydział Nauk Stosowanych  
ul. Bojkowska 37  
44-100 Gliwice  
e-mail: [kzo@ue.katowice.pl](mailto:kzo@ue.katowice.pl)



Franciszek Grzesiok

## FUNKCJONOWANIE RYNKU PRACY A WYBRANE ASPEKTY EKONOMII BEHAWIORALNEJ

**Streszczenie:** W rozdziale podjęto temat funkcjonowania rynku pracy w ujęciu wybranych aspektów ekonomii behawioralnej. Zwrócono uwagę na ewolucyjne podejście w teorii ekonomii na rolę i znaczenie czynnika pracy: od siły roboczej do kapitału ludzkiego. Tę kategorię rozpatruje się jako kapitał: społeczny, intelektualny i psychologiczny. Koncepcję psychologicznego modelu rynku pracy uznano za interesującą i uzasadnioną, choć w wielu aspektach dyskusyjną. Konsekwencją tego modelu rynku pracy będzie również konieczność przewartościowania definicji wynagrodzenia za pracę i uwzględnienie w niej oprócz elementów popytu i podaży pracy także aspektów nieekonomicznych.

### FUNCTIONING OF THE LABOR MARKET AND SOME ASPECTS OF BEHAVIORAL ECONOMICS

**Summary:** The chapter describes the functioning of the labor market in terms of selected aspects of behavioral economics. The author drew also attention to the evolutionary approach in economic theory to the role and importance of labor factor: from man power to human capital. This category shall be considered as capital: social, intellectual and psychological. The concept if a psychological model of the labor market was considered interesting and reasonable although debatable in many aspects. The consequence of this labor market model is also a proposal to rethink the definition of salary and add also non-economic aspects to elements of the demand and supply.

**Słowa kluczowe:** kapitał psychologiczny, ekonomia behawioralna, psychologiczny model rynku pracy.

**Keywords:** psychological capital, behavioral economics, psychological model of the labor market.

## 1. WSTĘP

W opracowaniu podjęto temat funkcjonowania rynku pracy z punktu widzenia ekonomii behawioralnej. Przyjęto, że tradycyjne klasyczne ujęcie rynku pracy jest niewystarczające. W sposób mechaniczny przeniesiono na ten rynek logikę funkcjonowania rynku produktów i finansowego. Uwzględnienie elementów ekonomii behawioralnej stwarza możliwości wzbogacenia charakterystyki i opisu funkcjonowania

rynku pracy o nowe elementy pomijane czy niedostrzegane w sposób wystarczający w tradycyjnym ujęciu, a szczególnie specyfiki tego rynku i pokazanie różnicy między kapitałem ludzkim i rzeczowym [Kozioł, Piechnik–Kurdziel, Kopec 2006: 23].

W literaturze ekonomicznej wielu autorów wskazuje na konieczność zmian przejścia na „nowy pragmatyzm”, ekonomię umiaru, podkreślając, że „gospodarka bez wartości jest jak życie bez sensu” [Kołodko 2013: 164, 377]. Ewolucja ujęcia czynnika ludzkiego w teorii ekonomii, od siły roboczej poprzez zasoby ludzkie a następnie kapitał ludzki – społeczny i intelektualny, oraz psychologiczny – daje podstawy do charakterystyki oraz opisu mechanizmu funkcjonowania rynku pracy w sposób poszerzony. Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzujący się podejściem behawioralnym wskazuje na potrzebę szerokiego i perspektywicznego ujęcia tego co dzieje się na rynku pracy. Chodzi m. in. o uwzględnienie potrzeb i oczekiwań pracowników w taki sposób, by ich cechy i parametry ilościowe i jakościowe odpowiadały podmiotowi [Becton, Schraeder 2009: 11-18]. W literaturze ekonomicznej podejście behawioralne określane jako „miękkie” uznaje pracowników za cenne aktywa, których umiejętności, zdolności i zaangażowanie stanowią istotne źródło przewagi konkurencyjnej.

Konsekwencją poszerzonego spojrzenia na rynek pracy powinno być również zredefiniowanie wynagrodzenia za pracę. Konwencjonalne ujęcie wynagrodzenia za pracę jako ceny pracy, czyli oparte na subsystemie cen nie jest adekwatne do współczesnych poglądów dotyczących ujęcia czynnika ludzkiego w procesie gospodarowania. Jego istotę oprócz czynników ekonomicznych wymiernych ilościowo określają również elementy szeroko pojętej sfery społeczno – gospodarczej, czyli obejmować powinny również aspekty jakościowe.

## 2. OSOBLIWOŚĆ RYNKU PRACY

### – EWOLUCJA UJĘCIA CZYNNIKA LUDZKIEGO:

#### OD SIŁY ROBOCZEJ DO KAPITAŁU PSYCHOLOGICZNEGO

Wzrost bogactwa jest skutkiem inwestycji w maszyny i urządzenia. Jednak maszyny i urządzenia są tworem ludzi, powstałym dzięki działalności człowieka, jego pracy. To zasoby ludzkie – rozumiane jako ogół pracowników zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie –decydują o tym jak zostaną spożytkowane i wykorzystane inne zasoby [Kozioł 2000]. Tradycyjne czynniki produkcji, takie jak zasoby ziemi czy kapitału rzeczowego, przysparzają korzyści tylko wtedy, gdy kapitał ludzki (ludzie) te środki jest w stanie uruchomić.

Na rynku pracy funkcjonuje osobliwy kapitał, który ma zupełnie inne „charakterystyki”, niż dwa pozostałe klasyczne komponenty gospodarowania. W porównaniu

do kapitału w postaci rzeczowej i finansowej oraz ziemi (źródła surowców), kapitał ludzki zdecydowanie wyróżnia się swoją specyfiką. M.in.: nie można go oddzielić od człowieka, który jest jego nosicielem i właścicielem, nie jest w powszechnie przyjętym tego słowa znaczeniu „zużywany”, nie można go dowolnie reprodukować tak jak pozostałych tradycyjnych zasobów; zawiera w sobie elementy „duchowe” (nie-materialne). Teoria kapitału ludzkiego stała się istotnym elementem wszechstronnej analizy roli jakości czynnika ludzkiego w procesach ekonomicznych. Zwartą teorię dotyczącą potencjału tkwiącego w ludziach, przedstawił T.W. Schultz [Schultz 2014; Szczepanik, Arendt 2007]. Kapitał ludzki to nagromadzony przez pracownika zasób wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności [Begg, Fisher, Dornbusch 1998: 334] lub „zasób użytecznych i mających określoną wartość kwalifikacji i wiedzy nagromadzonej przez ludzi w procesie ich edukacji i szkolenia zawodowego.” Inni autorzy określają go jako „bardzo szczególny rodzaj siły roboczej” [Samuelson, Nordhaus 2004: 387-389].

Zasoby rzeczowe i finansowe nie posiadają takich cech jak: zdolność koordynacji, integracji, osądu i wyobraźni, nie mogą strajkować, nie znają takiego stanu jak stres czy zdenerwowanie. Uwzględniając różne definicje pojawiające się w literaturze, można stwierdzić, że kapitał ludzki to ogół cech i właściwości ucieleśnionych w człowieku (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie oraz motywacje do pracy, postawy wartości) [Król 2006: 97]. Bardzo szeroko charakteryzuje kapitał ludzki OECD, uznając, iż jest to połączenie wrodzonych talentów i zdolności jednostek oraz umiejętności i wiedzy, które są zdobywane w trakcie edukacji i szkoleń. Cechą kapitału ludzkiego jest zdolność do uczenia się, zdobywania nowej wiedzy. Nie ma skutecznych sposobów powstrzymywania ludzi przed jej zdobywaniem. Wiedzę łatwiej przenosić, niż jakikolwiek inny produkt. Może rozprzestrzeniać się w sposób ciągły. Korzystanie z wiedzy rozwija się szybciej, niż ona sama. Wyjątkowość kapitału ludzkiego polega również na tym, że jest trudny do duplikacji lub imitacji [Majowska 2004: 35; Rybak 2003].

Tylko kapitał ludzki może ujawnić swój talent i zdolności w zawodzie, wykazać się umiejętnościami, ma aspiracje, gotowość do podejmowania ryzyka, czy chęć i potrzebę współpracy. Kapitał ludzki to nie tylko liczba pracowników w danym podmiocie, ale także informacje posiadane przez nich, i gotowość do dzielenia się nimi z innymi. Te dwa czynniki – wiedza i ludzie – są dziś powiązane ze sobą ściślej niż kiedykolwiek przedtem. Potencjał żadnego z tych elementów nie może być wykorzystany optymalnie, bez udziału drugiego. Motywacja dzielenia się informacjami stanowi niedostrzegalną barierę funkcjonowania systemów i kreowania wartości.

Odrębność tego kapitału polega również na problemie, który wywołuje tzw. asymetryczność informacji (produkcyjność maszyn jest zawsze znana przed ich zaku-

pem). Wiedza pracodawcy o pracowniku jest mniejsza, wie tyle ile pracownik chce o sobie powiedzieć, a jego funkcje użyteczności są współzależne. Przyjmuje się, iż na rynku pracy nie występują dwie takie same osoby. Pracownicy nie są więc identyczni. Każdy posiada określone zdolności, wiedzę, predyspozycje psychiczne oraz fizyczne, czy wreszcie motywację do wykonywania konkretnych zajęć. Pracownicy o dłuższym stażu, znający typowe dla przedsiębiorstwa procedury będą bardziej produktywni, niż nowo zatrudnieni. Wreszcie osoby jako pracownicy decydują o własnej aktywności zawodowej, jako świadczący usługę pracy decydują o zwiększaniu lub zmniejszaniu jej ilości czyli wielkości podaży pracy.

Kapitału ludzkiego nie można ograniczać tylko do tych wymienionych cech pracownika. Kategoria ta obejmuje również szeroko pojętą kulturę, wyznawane wartości i relacje między pracownikami oraz zaufanie, które tworzy wartość dla organizacji. Kultura jest wspólnym dla wszystkich pracowników tworzywem wartości, ponieważ wskazuje na kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i kompetencje zatrudnionych, a także postawy i zachowania takie jak: uczciwość, zaangażowanie w pracę, zorientowanie na wyniki, zdolność do szybkiego uczenia się, kreatywność.

Te właściwości kapitału ludzkiego mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów, zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału. Równocześnie to zasób, który jest źródłem przyszłej satysfakcji, zarobków, czy też ogólnie mówiąc, usług o jakiejś wartości – jest ludzki, ponieważ jest ucieleśniony w ludziach. Kapitał ludzki wpływa na osobisty i społeczny dobrobyt oraz bogactwo gospodarki [OECD 2001]. Wartość kapitału ludzkiego dotyczy jego przydatności dla organizacji w zakresie budowy przewagi konkurencyjnej lub zmniejszania potencjalnych zagrożeń [Hitt, Berman, Shimizu, Kochhar 2001].

Z przedstawionego przeglądu literatury na temat kapitału ludzkiego wynika, że kategoria ta ma charakter wielowymiarowy i m.in. tym różni się od kapitału rzeczowego [Bratnicki, Strużyna 2001: 97]. Wprowadzenie pojęcia kapitał ludzki w pewnym stopniu nobilituje sferę ludzką, wyróżniając ją w porównaniu do pozostałych czynników produkcji. Ludzie nie są tylko zasobami umożliwiającymi powiększenie kapitału ekonomicznego, ale sami stanowią kapitał. Tylko pracownicy, będący kapitałem ludzkim obdarzeni są mocą tworzenia wartości. Wszystkie inne czynniki – gotówka, kredyt, materiały, maszyny i wyposażenie – są z tego punktu widzenia tylko bezwładnym wkładem. Z samej swej natury nie dają niczego i nie mogą dodawać, póki jakaś istota ludzka (kapitał ludzki) nie wykorzysta ich możliwości, zaprzęгаяc je do pracy.

W literaturze pojawiły się różne metody wyceny kapitału ludzkiego. Nawiązują one do pojęcia wartości różnie rozumianej. Wartość utożsamiana jest: z nakładami

(metoda kosztów historycznych L. Brummeta, E.G. Flamhotza, C. P. Pylego), reprodukcyjnością (metoda odtworzeniowa E.G. Flamholtza) czy wartością rynkową (metoda wartości firmy R. H. Hermansona) [Lipka 2010: 55].

Ewolucję ujęć czynnika ludzkiego oraz etapy rozwoju koncepcji prezentujące czynnik ludzki jako kapitał z punktu widzenia tworzenia wartości przedsiębiorstwa zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Ewolucja podejścia do zagadnienia kapitału ludzkiego

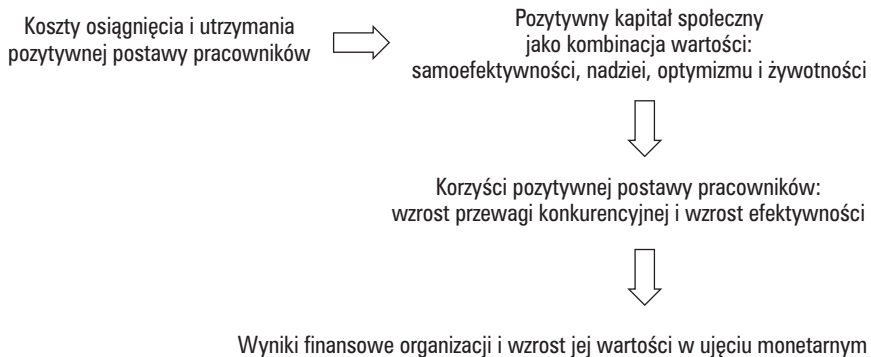
Etapy generacji – uwzględniające czynnik ludzki				
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Zarządzanie kapitałem ludzkim	Zarządzanie kapitałem społecznym	Zarządzanie kapitałem intelektualnym	Zarządzanie kapitałem psychologicznym
Ludzie i ich efektywność	Ludzie i ich efektywność	Wiedza niejawna rozpowszechnia- na w sieciach	Zasoby wiedzy, zasoby technologiczne, organizacyjne i relacyjne	Pozytywne samopoczucie człowieka
Selekcja pracowników, rozwój umiejętności	Dedykacja, modyfikacja, identyfikacja i zaangażowanie pracowników	Przepływ wiedzy niejawnej, dostęp do sieci społecznych i zarządzanie nimi	Gromadzenie i eksploatacja zasobów niematerialnych	Generowanie pozytywnej postawy
D. Ulrich	A. Smith	J. Coleman	L. Edvisson V. Aleo K.E.Sveiby	M. Larson A.H. Goldsmith W. Darity J.R. Veum

Źródło: A. H. Goldsmith, W. Darity, J.R. Veum, *Race, cognitive skills, psychological capital and wages*, „Review of Black Political Economy”1998, No. 26, s. 9-21.

Wyróżniono dwa etapy postrzegania roli czynnika ludzkiego w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. W tradycyjnym podejściu czynnik ludzki traktowano tak jak inne rzeczowe czynniki produkcji. Jego wynagrodzenie czyli cenę pracy, definiowano w taki sam sposób jak ceny innych produktów (towarów). Zasoby ludzkie rozpatrywano więc w kategoriach kosztów. W drugim etapie obejmującym trzy fazy czynnik ludzki nazwano kapitałem, a więc ujmuje się go w aspekcie inwestycyjno-kapitałowym, podkreślając jego wyjątkowość i specyfikę. W pierwszej kategorii zasobów ludzkich zastąpiono kapitałem ludzkim, w drugiej fazie kapitał ludzki określa się jako kapitał społeczny i intelektualny, natomiast w trzeciej pojawiło się pojęcie kapitału psychologicznego [Goldsmith, Darity, Veum 1998: 9-21]. Istotą kapitału psychologicznego jest wykrywalny wpływ osobowości jednostki na proces tworzenia wartości, który wynika z wielu cech osobowych umożliwiają-

cych wzrost produktywności. Pozytywny kapitał psychologiczny zawiera w sobie: posiadane zdolności do osiągnięcia skuteczności poprzez wkładanie niezbędnych wysiłków w celu realizacji założonych zadań oraz pozytywną postawę wobec realizacji zadań teraz i w przyszłości. Elementami tego kapitału jest m.in.: pewność siebie, nadzieja, optymizm i żywotność pracowników. Pewność siebie to przekonanie o własnych możliwościach tj. mobilizacji motywacji, zasobów poznawczych i kierunków działań w celu realizacji zadania w danym kontekście [Stajkovic, Luthans 1998: 240-248]. Pozytywne nastawienie, czyli stan motywacyjny oparty na interaktywnie wypracowanym poczuciu korzystnej energii zorientowanej na cele i planowanie zorientowane na realizację celów zdefiniowano jako nadzieję [Synder 2000]. Zatrudnieni optymiści interpretują zdarzenia zewnątrz, na które nie mają wpływu, jako niestabilne i specyficzne [Carver, Sheier 2002]. Zdolność pokonywania niepowodzeń, niepewności konfliktów i niepomyślności w kierunku pozytywnej zmiany określono jako żywotność [Larson, Luthans 2006: 75-81]. Korzyści takich zachowań pracowników widoczne są w postawach pracowników oraz satysfakcji z pracy. Dla podmiotu zaangażowanie pracowników jako efekt kapitału psychologicznego odgrywają istotną rolę w procesie tworzenia wartości dodanej. W uproszczeniu zjawisko to ilustruje schemat 1.

Schemat 1. Tworzenie wartości dodanej przez kapitał psychologiczny



Źródło: Mazur K., *Psychologiczna wartość dodana jako efekt ewolucji mierników wartości organizacji*, „Gospodarka Rynek Edukacja” 2011, Vol. 12, Nr 1, s.15.

Angażowany przez pracodawców kapitał ludzki poprzez ucieleśnienie zbioru umiejętności i wiedzy tworzy wartość dodaną [Ehreberg, Smith 1994: 46]. Zatrudnieni pracownicy są nieewidencjonowanym w rachunkowości elementem majątku. Inwestowanie w pracowników jest wydatkiem, który przynosi przedsiębiorstwu korzyści [Barneya 2002: 143].

### 3. PSYCHOLOGICZNY MODEL RYNKU PRACY – GENEZA I CHARAKTERYSTYKA

W dziele zatytułowanym *Teoria uczuć moralnych* [Smith 1989] A. Smith przedstawił wszechstronnie zagadnienie postępowania ludzi z punktu widzenia zasad i reguł postępowania, które miały ułatwić poprawne kształtowanie relacji między ludźmi. Można przyjąć, że koncepcja psychologicznego modelu rynku pracy ma w nim swoje źródło. Powiązań ekonomii z psychologią można doszukać się już w starożytności, bo jej wątki są widoczne w dziele Ksenofonta *Oikonomikos* [Polowczyk 2009a]. Współcześnie zagadnienia te są przedmiotem badań i analiz ekonomii behawioralnej. Klasyfikacja i charakterystyka różnych nurtów ekonomii behawioralnej została przedstawiona przez J. Polowczyka [Polowczyk 2009c]. W prezentowanym opracowaniu wskazano jedynie na wybrane jej aspekty z punktu widzenia funkcjonowania rynku pracy.

W teorii ekonomii klasycznej fundamentalnym założeniem sprawnie działającego mechanizmu rynkowego, również rynku pracy, jest racjonalny podmiot – *homo oeconomicus* – dążący do maksymalizacji własnej korzyści, czyli użyteczności, efektywności i równowagi. Zgodnie z optimum Pareta zakłada się, że w podejmowanych decyzjach nie ma indywidualnych preferencji. Uznano, że odwoływanie się do psychologii nie jest uzasadnione i potrzebne [Bruni, Seguden 2007; Wojtyła 2008]. Z rozważań i stworzonych konstrukcji modelowych w tych teoriach przechodzi się do opisu praktyki gospodarczej. O ile to jest zasadne w „świecie rzeczy” to przeniesienie tej metody na rynek pracy wzbudza wiele wątpliwości.

Elementy psychologii w postaci skłonności do oszczędzania i konsumpcji pojawiły się w pracach Keynesa. W teorii ekonomii problem ograniczonej racjonalności wszechstronnie przedstawił H. A. Simon i można go uznać za prekursora ekonomii behawioralnej. Ograniczona racjonalność wynika z tego, że jednostki i organizacje nie dysponują nieograniczonymi możliwościami przetwarzania informacji, koniecznymi do osiągnięcia pełnej (nieograniczonej) racjonalności. Sprawia to, iż podmioty nie są zdolne do wyborów optymalnych. Ponadto, podmiot realizuje zwykle nie jeden cel a wiele, które często są niezgodne (sprzeczne). Brak pełnej informacji o alternatywach i ich cechach, trudność w przeprowadzeniu potrzebnych obliczeń i porównań wyboru powoduje, że zasadą wyboru jest raczej satysfakcja, która odpowiada jego ograniczonej racjonalności. Założenie racjonalnego podmiotu dalece odbiega od ludzkiej egzystencji ponieważ nie ma oparcia w obszarze stwierdzeń etycznych [Boulding 1985: 49-50]. W opisie czynników oddziałujących na popyt na pracę i podaż pracy pomija się postawy i zachowania pracowników i pracodawców. Teoria neoklasyczna nie jest w stanie wyjaśnić wielu aspektów życia gospodarczego, ponieważ nieracjonalne motywy działań ludzi są na tyle istotne, że ten racjonalny neoklasyczny model człowieka należy uznać za niepełny [Fukuyama 1997: 28-32].

Zachowanie i podejmowane decyzje na rynku przez podmioty dalece odbiegają od postulowanego schematu *homo oeconomicus* ekonomii klasycznej [Kowalski 2001: 11]. Racjonalny podmiot często również podejmuje decyzje „na wycucie”.

Podstawowym podmiotem ekonomii jako dyscypliny naukowej jest człowiek i jego postawa oraz zachowanie w szeroko rozumianej działalności gospodarczej [Beinhocker 2006: 115; Kauffman 2000: 211; Backhaouse, Medema 2009]. Produkcja zawsze ma charakter społeczny, wobec tego człowiek (pracownik) nie może funkcjonować poza społeczeństwem. Spełnianie różnych ról w gospodarowaniu, podział pracy prowadzący do specjalizacji oraz wzrostu wydajności pracy jest następstwem skłonności do wymiany i współpracy. Interakcje rynkowe, szczególnie na rynku pracy między pracownikiem i pracodawcą, wymagają przynajmniej minimalnego stopnia życzliwości. Innym ważnym elementem ekonomii behawioralnej mającym wpływ na funkcjonowanie rynku pracy oprócz współpracy jest kwestia zaufania. Pozwala zaoszczędzić na kosztach zbierania informacji o pracownikach i może stać się „ważnym smarem w systemie społecznym” [Arrow 1985: 16-19]. W wielu podmiotach gospodarczych funkcjonują „ciche umowy” między pracodawcami i pracownikami tworzące zasady postępowania, które przyczyniają się do sprawnego funkcjonowania. Ludzie (pracownicy i pracodawcy) pomimo wrodzonego egoizmu potrafią być jednocześnie altruistami czyli robią coś dla innych. Altruizm i uczciwość odgrywa kluczową rolę w rynkowych interakcjach umożliwiając powtarzalne transakcje i uzyskiwanie materialnych korzyści [Smith 2007: 19]. Skłonność do oszukiwania częściej pojawia się w relacjach przypadkowych i jednorazowych [Beinhocker 2006: 269].

W podziale wytworzonych dóbr ważną rolę odgrywa sprawiedliwość, gdyż jest istotnym motywem wielu decyzji ekonomicznych m.in. efektywnej pracy [Polowczyk 2009 a: 507]. Instytucjonalne rozwiązanie, umowy gospodarcze czy kontrakty z pracownikami są solidną ale niewystarczającą podbudową stabilności. Powinny być uzupełnione wspólnotą interesów i moralnego obowiązku, czyli wartościami opartych na zwyczaju, a nie tylko na kalkulacji [Fukuyama 1997: 21].

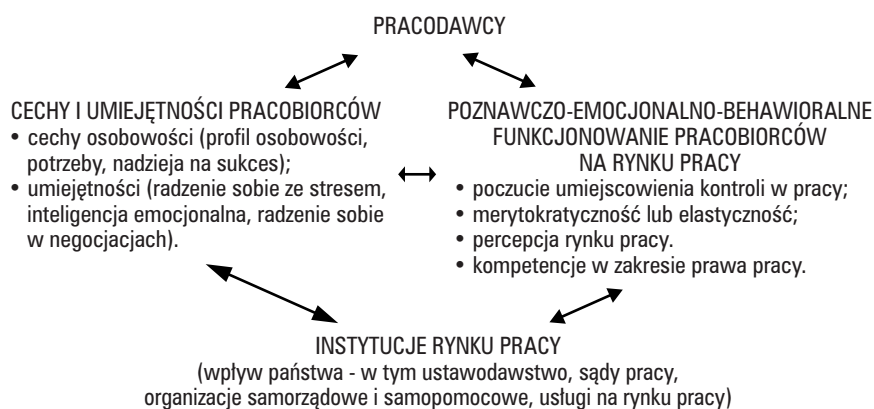
W podejściu behawioralnym zatrudnieni pracownicy są cennymi aktywami przedsiębiorstwa. Ich umiejętności, zdolności oraz zaangażowanie stanowią źródło przewagi konkurencyjnej. Pracownicy traktowani są podmiotowo, tworzą harmonijną i zintegrowaną całość dążącą do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo celów. Dla pracownika rynek pracy jest miejscem gdzie można budować karierę zawodową i odnosić sukcesy lub przeżywać przykrości i porażki. Dużą wagę przypisuje się kulturze przedsiębiorstwa. Jednym z kluczowych działań jest zaangażowanie pracowników we wprowadzanie i realizację podjętych działań. Budowanie zaufania do przedsiębiorstwa procentuje rozwojem pozytywnych kontaktów psychologicznych, a w efekcie wzrasta efektywność pracy i wyniki przedsiębiorstwa. Dla osób posiadających te same kwalifikacje, zamieszkujących podobny region i ubiegających się o podobne



stanowiska pracy czy negocjujący podwyżkę płacy rynek pracy obiektywnie wydaje się jednolity, ale subiektywnie może być postrzegany jako bardzo zindywidualizowany. Mogą na to wpływać różnorodne czynniki związane z doświadczeniem życiowym czy modelem wychowania lub cechami osobowymi. W psychologicznym modelu rynku pracy ważne jest to, że pracownicy (zatrudnieni) nie tylko odbierają rzeczywistość, ale również ją tworzą [Falkowski 2000: 46], a jego charakterystyka oparta została na subiektywnych mechanizmach ludzkiego działania. W omawianym modelu rynku pracy wskazuje się na dwa wymiary: poznawczy – w postaci sądów oraz emocjonalny w postaci uczuć. Ponad to powstały obraz rynku pracy będzie determinował zbieranie dalszych informacji i działanie na nim, utwierdzające jednostkę w pierwotnym przeświadczeniu [Kowalczyk 2012: 53-75]. Odbiór bodźców ekonomicznych (a więc również płacy) zależy od perspektywy, tła na jakim są one przedstawione, czyli od punktów odniesienia [Zalaśkiewicz 2004: 76-90].

Pozytywne sądy o rynku pracy to przekonanie, że jest on sprawiedliwy, nie występuje na nim dyskryminacja, sprzyja znalezieniu dobrze płatnej pracy w kraju i rozwojowi kariery zawodowej, zapewnia względną równowagę w relacjach pracodawca – pracownik. Z kolei pozytywne emocje dotyczą sytuacji pozbawionych lęku i stresu wynikającego z funkcjonowania na rynku pracy. Diagnozując cechy i umiejętności pracobiorców, które powiązane są z ich poznawczo–emocjonalno–behawioralnym funkcjonowaniem na rynku pracy, za najważniejsze przejawy uznaje się: wewnątrzsterowność w pracy, merytokratyczny lub etatystyczny stosunek do pracy, postawę wobec rynku pracy (w wymiarach poznawczym i emocjonalnym) oraz kompetencje w zakresie prawa pracy. Do problemu tego odnosi się schemat 2.

Schemat 2. Psychologiczny model rynku pracy



Źródło: Kowalczyk, E.: *Wpływ cech i umiejętności pracobiorców na ich funkcjonowanie na rynku pracy*. „Ekonomista” 2012, nr 1, s. 63

Postawy wobec pracy opisują dwie wartości: skrajnie etatystyczna lub merytokratyczna. Ta pierwsza powiązana jest z emocjami negatywnymi, takimi jak lęk, poczucie krzywdy. U jej podstaw leży przekonanie o wysokiej wartości etatu i jego gwarancji, znaczeniu siatki płac i równym w jej ramach zaszeregowaniu wynagrodzeń. Kryteria rynkowe i kompetencyjne nie mają dużego wpływu na cenność pracy. Może się to łączyć z postawą roszczeniową, której towarzyszą naciski i żądania. Rola rezultatów i informacji zwrotnej o jakości wykonywanej pracy jest w tym przypadku wtórna. Postawa merytokratyczna jest charakterystyczna dla osób, którym praca daje okazję do samorealizacji. Wykorzystują swoje kompetencje, mają dużo do zaoferowania, a oferta ich pracy jest wysokiej jakości. Jednostki te zdobywają wiedzę, doskonałą kompetencje, angażują się w pracy, starają się być wydajne. Wobec pracy pojawiają się emocje pozytywne – zapał i zadowolenie. Pracodawcy mogą dzięki nim realizować strategię maksymalizacji zysków [Marody 2000: 83-86]. Z przeprowadzonych przez Kowalczyk badań wynika, że nadzieja na sukces koreluje z wynegocjowanymi w trakcie poszukiwania zatrudnienia satysfakcjami z płacy (we wszystkich jej wymiarach), pracy oraz życia [Kowalczyk 2011: 261-262, 267-269, 272-278].

Wynagrodzenie za pracę z punktu widzenia prezentowanego modelu rynku pracy jest nie tylko instrumentem kształtującym materialny dobrobyt pracowników, ale również spełnia trzy zadania:

- jest miernikiem społecznej wartości i użyteczności jednostki, określa jej miejsce w społecznej hierarchii, sytuuje w określonych społecznych kręgach, czyli określa społeczne interakcje;
- poprzez swoje oddziaływanie natury ekonomicznej rodzi określone pozytywne lub negatywne skutki w sferze emocjonalnej jednostki,
- kreuje zachowania w środowisku pracy, będące wyrazem aprobaty, rodzi ekonomiczne konsekwencje, podnosząc jakość pracy i jej efekty [Karaszewska 2003: 66].

#### 4. ISTOTA I FUNKCJE WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ A PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY RYNKU PRACY

Akceptując nowe podejście do funkcjonowania rynku pracy, pojawia się następujące pytanie: czy możliwe i uzasadnione jest wyrażenie w liczbach takich wartości jak współpraca, zrozumienie, zaufanie i wiele innych, na których bazuje psychologiczny model rynku pracy? Czy tym wartościom w sposób obiektywny można przypisać określoną kwotę pieniężną, czyli odpowiednie wynagrodzenie? Inny dylemat to kwestia uwzględnienia w poziomie i strukturze wynagrodzenia sposobu i zakresu samooceny pracownika.

W koncepcji psychologicznego modelu rynku pracy ważną rolę odgrywa okresowa ocena pracowników, a w jej ramach samoocena pracowników. Skrajne stany samooceny to przecenianie lub nie docenianie swoich możliwości. Zatrudnieni

z wysoką samooceną mają silne poczucie odpowiedzialności i postrzegają siebie jako ważnych, efektywnych i cennych pracowników [Schulz, Schultz, 2002: 433]. Zawyżona ocena prowadzi do podejmowania działań, które są nierealne do wykonania. Powodują w konsekwencji napięcie emocjonalne i frustracje [Franken, 2005: 476]. Niska samoocena to brak pewności siebie, trudności w podejmowaniu decyzji, ciągły niepokój spowodowany obawą nie sprostaną wymaganiom. Może prowadzić do zachowań agresywnych zakłócających relacje interpersonalne [Atkinson 2006: 20-21]. Adekwatna samoocena powinna obejmować dwa elementy: krytyczne ustosunkowanie się do własnych osiągnięć oraz racjonalne dostosowanie swoich możliwości do stawianych wymagań i osiągniętych efektów. W zależności od tego, jak jednostka ocenia siebie, zmienia się efektywność działań, sposób reagowania na stawiane zadania oraz charakter stosunków z współpracownikami. W oparciu o samoocenę antycypuje się swoje możliwości i szanse [Gurba 2013: 49]. W aspekcie psychologicznym samoocena ma więc naturę cechy i procesu [Wojciszke 2012: 198]. Najczęściej ludzie mają ocenę o sobie umiarkowanie pozytywną. W praktyce, te podmioty które wykorzystują samoocenę w procedurach oceniania pracowników potwierdzają użyteczność tego działania [Sidor– Rządowska 2005: 72]. Dylemat jest następujący: w jakim stopniu wynagrodzenie za pracę zdeterminowane jest relacjami popytu na pracę i podaży pracy, czyli mechanizmem rynku, a w jakim wartościami poza rynkowymi?

Rynkowy mechanizm usuwa wszelkie dylematy etyczne, nie odróżnia zachowań godnych i niegodnych. Każda strona decyduje sama jaką wartość przypisać wymienionym walorom. Nieocenianie z punktu widzenia zachowań i etyki podejście do wartości jest istotą rynkowego mechanizmu i postępowania. M.in. z tego powodu rynek jest tak atrakcyjny. Psychologiczne aspekty funkcjonowania rynku pracy znajdują uzasadnienie w tradycyjnych funkcjach jakie spełnia wynagrodzenie (płaca). Płaca wywiera wpływ na samopoczucie i postępowanie człowieka dzięki temu, że ma ona wartość psychologiczną. Można wskazać co najmniej dwa powody: jest środkiem dostępu do dóbr oraz stanowi potwierdzenie własnej użyteczności jako członka społeczeństwa, czyli ma znaczenie dla poczucia własnej wartości. W funkcji dochodowej płace zaspokajają potrzeby podstawowe związane z koniecznością odnowienia zdolności do pracy, ale także potrzeby wyższego rzędu służące rozwojowi osobowości pracownika [Juchnowicz 1992]. Dla pracownika wynagrodzenie to jego uprawnienie i poczucie bezpieczeństwa, które decyduje o poziomie życia. Może też być ono odebrane jako potencjalnie niesprawiedliwe. Pracownicy pracują wydajniej wtedy, gdy wykonywana praca umożliwia uzyskanie „słusznych” zarobków. Chodzi więc o uruchomienie tzw. „miękkich” czynników wzrostu wydajności, np. zaangażowanie, podnoszenie kwalifikacji, podejmowanie pracy o bogatej treści oraz decyzji o realizacji trudniejszych ról w organizacji [Pocztowski 2006]. Z powodu niskich

zarobków wielu pracowników nie lubi swojej pracy. Pracownik, który ma możliwość i przestrzeń samorealizacji, staje się podmiotem. Będzie to możliwe, jeżeli oprócz odpowiedniego wynagrodzenia, będzie widział sens w tym co robi, miał realny wpływ na sprawy firmy, zwłaszcza na te z zakresu jego kompetencji. Pracownicy są bardziej zadowoleni z pracy, gdy pracodawcy ich słuchają, zostawiają swobodę i nagradzają za dobre wyniki. Ich zadowolenie przekłada się na lepsze wyniki firm. Reguły wynagradzania partycypacyjnego pasują do modelu psychologicznego rynku pracy, ponieważ przydatne są szczególnie wtedy, gdy trudno w sposób obiektywny ocenić rzeczywisty wkład i zaangażowanie autorów programu czy rozwiązania. Różnice między tradycyjnym i partycypacyjnym modelem wynagradzania przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Tradycyjny i partycypacyjny system wynagrodzeń – różnice

Wyszczególnienie	System wynagrodzeń	
	tradycyjny	partycypacyjny
Charakter funduszu wynagrodzeń	egzogeniczny	endogeniczny
Metoda ustalania	budżetowa	udział w efektach
Uczestnictwo w podziale zysku	nie	tak
Charakter negocjacji płacowych	roszczeniowy – dotyczy indeksacyjnego wzrostu płac scentralizowany	zorientowany na poprawę rezultatów, zdecentralizowany
Postawa pracowników	koncentracja na wzroście płac może rodzić napięcia i konflikty, nie sprzyja integracji	sprzyja innowacyjności oraz poprawie produktywności i jakości, obniżce kosztów, harmonii interesów pracy i kapitału, redukuje napięcia i konflikty społeczne

Źródło: opracowanie własne

Za pomocą odpowiedniego wynagrodzenia można m.in.: pozyskiwać wartościowych pracowników, stabilizować zatrudnienie wykwalifikowanych i silnie umotywowanych, a skłaniać do odejścia nieprzydatnych, kształtować w danej firmie pożądane postawy i zachowania oraz stosunki międzyludzkie, podnosić efektywność pojedynczych pracowników i całych zespołów, optymalizować koszty pracy, co w konsekwencji prowadzi do umocnienia pozycji firmy na rynku [Pocztowski 2006: 378]. Identyfikację pracowników ze swoją organizacją uznaje się za jedną z ważnych przyczyn efektywności podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

Przy założeniu, że pieniądze to najdroższy sposób motywowania pracowników (ludzi) [Ariely 2009: 115], w bodźcowej funkcji wynagrodzeń behawioralne aspekty rynku pracy są realizowane poprzez niepieniężne korzyści z pracy (wybór miejsca, zajęcie, poczucie wspólnoty, status, możliwość korzystania z wielu usług, prestiż społeczny itd.). Wachlarz świadczeń dla pracowników może być różnorodny. Mogą to być

świadczenia materialne (samochód służbowy, telefon komórkowy) lub niematerialne (możliwość korzystania z obiektów sportowych, opieki medycznej) oferowane wszystkim pracownikom lub jedynie wybranym. Bardzo często oferowane są one w sposób ciągły. Ze względu na horyzont czasowy, mogą to być świadczenia, które natychmiast wpływają na lepszą efektywność pracy wynagradzanych pracowników (telefon służbowy) lub też stanowią zabezpieczenie przed spadkiem wydajności pracy (szczepienia ochronne przeciw grypie). Często są to świadczenia, których celem jest przywiązanie pracownika do przedsiębiorstwa, czego pozytywne skutki zauważalne są w dłuższej perspektywie czasu. Celem wprowadzenia korzyści pozapłacowych, które są istotnym elementem systemów wynagradzania, jest m.in. przyciągnięcie, zmotywowanie i zatrzymaniu pożądanym przez firmę pracowników. Pracodawcy, wprowadzają te świadczenia w przekonaniu, że zwiększają w ten sposób swoją pozycję konkurencyjną na rynku pracy i kreują wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy. Sens tych dodatkowych świadczeń opiera się na kojarzeniu interesów pracownika z interesem tego, który motywuje. Wątki psychologiczne i socjologiczne pojawiają się szczególnie w funkcji społecznej.

Istotną kwestią jest sprawiedliwość w płacach, w ujęciu indywidualnym i grupowym dotycząca m.in. wprowadzania takich rozwiązań, które z jednej strony ograniczają nieakceptowane społecznie rozpiętości wynagrodzeń, a z drugiej zmniejszają obszary ubóstwa zatrudnionych, czyli tych, którzy otrzymują najniższe wynagrodzenia. W pewnym stopniu działanie to realizowane jest poprzez podwyższenie poziomu płacy minimalnej<sup>2</sup>, oraz obowiązującą w sektorze publicznym tzw. ustawę „kominową”. Funkcja społeczna wynagrodzenia za pracę prezentowana jest w literaturze ekonomicznej w szerszym ujęciu jako funkcja stratyfikacyjna i partycypacyjna [Juchniewicz 1992]. Istotą tej pierwszej jest problem znaczenia płac w określeniu pozycji społecznej, prestiżu oraz poczucia ważności i użyteczności społecznej jednostki. Z kolei funkcja partycypacyjna wynagrodzenia wskazuje na proces uspołecznienia i upodmiotowienia pracowników. Poprzez płace wzmacnia się zależność indywidualnych osiągnięć z wynikami zespołu czy firmy<sup>3</sup>. W sferze społecznej płace mogą sprzyjać m.in. umacnianiu i rozwojowi samorządności, kształtowaniu prospołecznej osobowości współczesnego człowieka, usuwaniu sprzeczności międzygrupowych i umacnianiu czynników integrujących społeczności. Normy społeczne są tańsze i często bardziej skuteczne, bo lojalni pracownicy pomagają grupie w wywieraniu wpływu na otoczenie. Nie ma potrzeby dodatkowego nagradzania czy karania ponieważ występuje zjawisko altruizmu tj. poświęcenia się dla innych [Półowczyk 2009a: 499].

<sup>2</sup> Od stycznia 2015 roku płaca minimalna wynosi 1750 zł brutto, czyli wzrosła, w porównaniu do roku 2015 o 526 zł, czyli o 41,2 proc.

<sup>3</sup> Problemy partycypacyjne pojawiają się wtedy, kiedy pojawiają się straty.

Dominującym zjawiskiem we współczesnej gospodarce wydaje się skłonność do ograniczenia kosztów zatrudnienia, a więc wynagrodzenia za pracę i jego pochodnych. W krótkim okresie w podmiotach, w których koszty pracy są wysokie, typowym działaniem jest redukcja wynagrodzeń i/lub zatrudnienia. Z perspektywy dłuższego okresu te działania mogą okazać się nieskutecznymi [Kahneman, Knetschi Thaler, 1986; Fukuyama 1997: 17-18]. Z punktu widzenia psychologii, przyjęte rozwiązania w zakresie płac i zasad wynagradzania to najbardziej czytelna forma komunikacji między pracownikami a pracodawcą. Poprzez oferowane płace, warunki pracy, możliwości rozwoju zawodowego pracownik otrzymuje czytelny komunikat, jak został oceniony, czy jego praca jest dostrzegana i w jaki sposób uczestniczy w realizacji celów podmiotu gospodarczego. Motywem działania przedsiębiorcy oprócz zysku może być i często jest również: chęć zdobycia satysfakcjonującej pozycji społecznej, dokonania czegoś, realizowania coraz innych bardziej ambitnych celów, dominacji w swojej dziedzinie, pokazywanie radości tworzenia czy osiągnięcia poczucia władzy i niezależności [Schumpeter 1960: 149; Maslow 2006: 52].

## 5. ZAKOŃCZENIE

Psychologiczny model rynku pracy nie upoważnia do odrzucenia założeń klasycznych funkcjonowania mechanizmu rynkowego [Blaug 1994: 173]. To przede wszystkim ilustracja ewolucji obszarów opisujących postrzeganie czynnika ludzkiego oraz adekwatnej i poszerzonej charakterystyki funkcjonowania rynku pracy. Włączanie nowych elementów nie deprecjonuje wcześniejszych teorii. Jest tylko argumentem, by racjonalność działań jednostek ludzkich ujmować w znacznie szerszej perspektywie.

Wydaje się, że pogląd o radykalnej zmianie polegającej na ewolucji *homo oeconomicus* czyli wąsko pojętej racjonalności w kierunku *homo sapiens* nie jest w pełni zasadny. Jednak ekonomiści będą w swoich analizach w większym stopniu uwzględniać ludzkie poznanie, emocje i bardziej rozróżniać teorie normatywne od deskryptywnych, podobnie jak psycholodzy [Połowczyk 2009a: 497]. Można postawić następującą hipotezę: procesy dostosowawcze na rynku pracy nie występują w taki sposób, w jaki oczekuje tego teoria ekonomii klasycznej, ponieważ nie uwzględnienia ona w sposób wystarczający w opisie funkcjonowania rynku pracy uwarunkowań społecznych, szczególnie socjologicznych i psychologicznych. Rynki nawet jeśli działają efektywnie, to i tak mogą prowadzić do wyników, które są społecznie nieakceptowane.

Zaufanie i racjonalność zawierają założenia, że człowiek jest istotą etyczną. W pewnym stopniu musimy ufać kooperantom, przełożonym, podwładnym czy instytucjom. Jeśli tego nie ma lub występuje w szczątkowej postaci to efektywność całego systemu drastycznie spada. W ekonomii nie można w ostatecznym rozrachunku odejść od wartościowania, w tym także od nieekonomicznych konsekwencji procesów gospo-

darowania, należy jednak podkreślić współzależności sfery ekonomicznej i społecznej. Współcześnie to wartości i normy społeczne stają się komponentem rozwoju gospodarczego szczególnie te dotyczące sprawiedliwości dystrybucji dochodów. Można postawić następujące pytanie: jak cenny jest dla podmiotu pracownik, który jest obowiązkowy, ma wysokie kwalifikacje osiąga dobre wyniki, ale jest nieuczciwy?

Teorie opisujące funkcjonowanie rynku pracy poprzez popyt na pracę, podaż pracy, oraz wynagrodzenie jako cenę pracy, powinny w szerszym zakresie uwzględniać oddziaływanie na te kategorie elementów nieekonomicznych czyli aspektów socjologicznych i psychologicznych [Sandel 2012].

Omawiając problematykę płac nie można pomijać takich kwestii dotyczących pracowników jak: preferencje, odczucia, motywacje, wrażliwość na sprawiedliwe i uczciwe traktowanie, oraz tego, że wymagają przyuczenia a także wielu innych charakterystycznych tylko dla ludzi. Podnoszenie poziomu wiedzy przez niektóre osoby podejmowane jest nie tylko dla wyższego wynagrodzenia, ale często z pobudek pozatekonicznych. Pojawia się więc dylemat, w jakim stopniu o płacy decyduje rynek, a gdzie kończy się jego rola, lub jak na obszar rządzący się wartościami i regułami rynkowymi nałożyć wartości nierynkowe nie deformując jego mechanizmu?

Ekonomia dotyczy ludzi, dla których ważne są wartości etyczne. Życie gospodarcze bazuje na zaufaniu, a to z kolei niemożliwe jest bez wiary w wartości. Moralność bez konkretnej podstawy czyli efektywności ekonomicznej jest banałem. Natomiast efektywność bez ekonomicznie uzasadnionej sprawiedliwości w podziale dochodu narodowego na płace dla zatrudnionych i zyski dla przedsiębiorców w dłuższym okresie sprzyja narastaniu konfliktów. W gospodarce rynkowej, również na rynku pracy występują zarówno elementy konkurencyjne jak i kooperacyjne. Jeśli poszukuje się rozwiązań lepszych nie podważając istoty rynku, to wydaje się, iż dominować powinny bodźce dla kooperacji i osiągnięcie efektu synergii, przy ograniczeniu wpływu konkurencji.

## Literatura:

1. Ariely, D.: *Potęga irracjonalności. Ukryte siły, które wpływają na nasze decyzje*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie 2009.
2. Arrow, K.J.: *Granice organizacji*. Warszawa: PWN 1985.
3. Atkinson, S.: *Budowanie poczucia własnej wartości*, Warszawa: Wydawnictwo Zysk i S-ka 2006.
4. Backhaouse, R.E., Medema, S.G.: *On the Definition of Economics*. "Journal of Economic Perspectives" 2009, No. 1.
5. Barneya, J.B.: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Addison–Wesley Publishing Company 2002.

6. Bratnicki, M., Strużyńska, J.: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
7. Begg, D., Fisher, S., Dornbusch, R.: *Makroekonomia*. Warszawa: PWE 1998.
8. Beinhocker, E.D.: *The Origin of Wealth. The Radical Remaking of Economics and What It Means for Business and Society*. Boston: Harvard Business School Press 2006.
9. Blaug, M.: *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*. Warszawa: PWN 1994.
10. Becton, J.B., Schraeder, M.: *Strategic human resources management. Are we there yet?* "The Journal for Quality & Participation" 2009, No. 1.
11. Boulding, K.E.: *Ekonomia jako nauka moralna*. W: *Ponad ekonomię*. Warszawa: PIW 1985.
12. Bruni, L., Segden, R.: *The Road Not Taken: How Psychology Was Removed from Economics, and How It Might Be Brought Back*. "The Economic Journal" 2007, No. 1.
13. Carver, C.S., Scheier M.F.: *Handbook of positive psychology*. New York: NY University Press 2002.
14. Ehreberg, R. G., Smith, R.S.: *Modern Labor Economics*. New York: Harper Collins 1994.
15. Falkowski, A.: *Spostrzeganie jako mechanizm tworzenia doświadczenia za pomocą zmysłów*. W: *Psychologia*, t.2, J. Strelau (red.). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2000.
16. Franken, R.E.: *Psychologia motywacji*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2005.
17. Fukuyama, F.: *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*. Warszawa: PWN 1997.
18. Goldsmith, H., Darity, W., Veum, J.R.: *Race, cognitive skills, psychological capital and wages*. „Review of Black Political Economy” 1998, No. 26.
19. Gurba, A.: *Psychologiczne aspekty oceniania okresowego pracowników*, „Gospodarka, Rynek, Edukacja” 2013, Vol. 14, nr 4.
20. Hitt, M.A., Berman, L., Shimizu, K., Kochhar, R.: *Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance In Professional Service Firms: a Resource-based Prospective*. „Academy of Management Journal” 2001, nr 44.
21. Juchnowicz, M.: *Polityka płac. Dylematy praktyczne, realne i decyzyjne, Monografie i Opracowania nr 382*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej 1992.
22. Kabaj, M.: *Partycypacyjny system wynagrodzeń*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2003.
23. Kahneman, D., Knetsch, J.L., Thaler, R.H.: *Fairness as a Constraint on Profit-Seeking: Entitlements in the Market*. "American Economic Review" 1986, No. 4.
24. Karaszewska, H.: *Wynagrodzenia w Polsce w okresie zmian systemu ekonomicznego*. Toruń: Wydawnictwo UMK 2003.
25. Kauffman, S.: *Investigations*. New York: Oxford University Press 2000.
26. Kołodko, G.W.: *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*. Warszawa: Prószyński i S-ka 2013.



27. Kowalczyk, E.: *Proces negocjacji w sprawie pracy. Aspekty psychospołeczne i organizacyjne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego 2011.
28. Kowalczyk, E.: *Wpływ cech i umiejętności pracobiorców na ich funkcjonowanie na rynku pracy*. „*Ekonomista*” 2012, Nr 1.
29. Kowalski, T.: *Proces formułowania oczekiwań a teoria cyklu wyborczego. Implikacje dla polityki gospodarczej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2001.
30. Kozioł, L., Piechnik–Kurdziel, J., Kopeć, J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza 2006.
31. Larson, M., Luthans, F.: *Potential Added Value of Psychological Capital In Predicting work Attitudes*. „*Journal of Leadership and Organizational Studies*” 2006, Vol.13, No. 2.
32. Lipka, A.: *Różnice w przedsiębiorczości pracowników a wartość kapitału ludzkiego organizacji*. W: *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju ludzi i organizacji*, M. Zieliński, A. Warzecha (red.). Gliwice: Prace Naukowe Gliwickiej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości, Seria Ekonomia 2010, tom 1.
33. Majowska, M.: *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*. W: *Kapitał ludzki a zachowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.). Warszawa: Poltex 2004.
34. Maslow, A.: *Motywacja i osobowość*. Warszawa: PWN 2006.
35. Marody, M.: *Instytucjonalne ramy negocjacji społecznych*. W: *Między rynkiem a etatem*, M. Marody (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar 2000.
36. Mazur, K.: *Psychologiczna wartość dodana jako efekt ewolucji mierników wartości organizacji*. „*Gospodarka Rynek Edukacja*” 2011, Vol. 12, nr 1.
37. Pocztowski, A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Warszawa: PWE 2006.
38. Polowczyk, J.: *Przyczynki do ewolucji nauk ekonomicznych na przykładzie ekonomii i nauk o zarządzaniu*. „*Przegląd Organizacji*” 2009, nr 2.
39. Polowczyk, J.: *Podstawy ekonomii behawioralnej*. „*Przegląd Organizacji*” 2009, nr 12.
40. Rybak, M.: *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Poltex 2003.
41. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D.: *Ekonomia*. Tom 1. Warszawa: PWN 2004.
42. Sandel, M.J.: *Sprawiedliwość jak postępować słusznie*. Warszawa: Wydawnictwo Kurhaus 2013.
43. Szczepanik, E., Arendt, Ł.: *Inwestycje w kapitał ludzki w strategii rozwoju przedsiębiorstwa*. W: *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, E. Kryńska (red.). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2007.
44. Schulz, D.P., Schultz, S.E.: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: PWN 2002.
45. Schultz, T.W.: *Ekonomia kapitału ludzkiego*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business 2014.

46. Schumpeter, J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN 1960.
47. Sidor– Rządłowska, M.: *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowniczych*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer 2005.
48. Smith, A.: *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN 1989.
49. Smith, A.: *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: PWN 2007.
50. Stajkovic, A., Luthans, F.: *Self– efficiency and work– related performance: A meta analysis*. “Psychological Bulletin” 1998, Vol. 124.
51. Stiglitz, J.E.: *Freefall– jazda bez trzymanki, Ameryka, wolne rynki i tonięcie gospodarki światowej*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne 2010.
52. Synder, C.R.: *Handbook of hope: Theory of measures and applications*. San Diego: Academic Press 2000.
53. Wojciszke, B.: *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN 2012.
54. Wojtyna, A.: *Współczesna ekonomia-kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu*. „Ekonomista” 2008, nr 1.
55. Zalaśkiewicz, T.: *Percepcja działań ekonomicznych*. W: *Psychologia ekonomiczna*, T. Tyszka (red.). Gdańsk: GWP 2004.

### Źródła internetowe:

1. OECD, 2001: *Glossary of Statistical Terms*, Paris, <http://stats.org/glossary/detail.asp?ID=1264> [dostęp 15.02.2015].

Dr **Franciszek Grzesiok**, doc. w Pol. Śl.  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Zabrze, ul. Roosevelta 26-28  
e-mail: Franciszek.Grzesiok@polsl.pl

Danuta Langer-Babicz

## SKŁONNOŚĆ PRACOBIORCÓW DO PODEJMOWANIA PRACY W FORMACH ELASTYCZNYCH W WYBRANYCH PRZEKROJACH

**Streszczenie:** Artykuł dotyczy skłonności pracobiorców do podejmowania zatrudnienia w formach elastycznych. Celem artykułu jest określenie, czy wybrane cechy społeczno-ekonomiczne pracobiorców (zajmowane stanowiska, liczba osób w gospodarstwie domowym) odgrywają rolę w ich ocenie elastycznego zatrudnienia. Artykuł bazuje na badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród 284 respondentów, będących pracownikami siedmiu wybranych przedsiębiorstw sektora MSP. Analizowane w artykule pytania ankiety odnosiły się do wyceny (w skali punktowej od 1 do 5) dziesięciu pozytywnych i dziesięciu negatywnych aspektów zatrudnienia w elastycznych formach.

### **EMPLOYEES' TENDENCY TO UNDERTAKE WORK IN FLEXIBLE FORMS IN SELECTED CROSS-SECTIONS**

**Summary:** The article concerns the tendency of employees to take up employment in flexible forms. The aim of this article is to determine whether the selected socio-economic characteristics of employees (position held, the number of persons per household) play a role in their assessment of flexible employment. The article is based on a survey conducted among 284 respondents, who are employees of seven selected enterprises from the SME sector. Questions from the questionnaire form, being the subject of analysis in this article, related to the evaluation of ten positive and ten negative aspects of the employment in flexible forms (in the scale from 1 to 5).

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, elastyczne formy zatrudnienia, sektor MSP, postawy pracobiorców.

**Keywords:** labor market, flexible forms of employment, SME sector, employees' attitudes.

## 1. WSTĘP

Niestandardowe, elastyczne, szczególne, nietypowe, atypowe, nowe czy, jak przyjęto je nazywać, alternatywne formy zatrudnienia [Bąk 2009: 9; Machol-Zajda 2008b: 20; Wratny 2008: 24; Makowski 2006: 14], warunkowane strategią, strukturą i kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa [Pocztowski 2008: 120], stanowią przejaw

działań dostosowawczych, podejmowanych przez gospodarujące podmioty w związku ze zmianami zachodzącymi w turbulentnym otoczeniu. Szeroki zakres terminologiczny pojęcia, stanowi o braku jego wiążącej definicji, czego konsekwencją są podejmowane w literaturze próby dookreślenia terminu. Pewną różnorodność dostrzec można przy tym w proponowanej przez poszczególnych autorów systematyce elastycznych rozwiązań w dziedzinie zatrudnienia i organizacji (czasu) pracy. Okoliczności niniejsze implikują liczne trudności („nieporozumienia”) tak wśród badaczy, jak też wśród podmiotów badań [Arendt, Kukulak-Dolata, Poliwczak 2009: 136]. Mając powyższe na względzie, w niniejszym rozdziale przybliżono proponowane w literaturze podejście do definiowania elastycznych form zatrudnienia oraz jego wybrane aspekty – pozytywne i negatywne – determinowane perspektywą pracobiorcy. Zasadniczym celem opracowania jest określenie znaczenia wybranych cech społeczno-ekonomicznych pracobiorców (zajmowanego stanowiska oraz liczby osób w gospodarstwie domowym) w dokonanej przez nich ocenie elastycznego zatrudnienia.

## 2. ELASTYCZNE FORMY PRACY – UJĘCIE TEORETYCZNE

Warto na wstępie zauważyć, że zdaniem części z autorów, synonimiczne używanie przytoczonych we wprowadzeniu pojęć dla oznaczenia relacji łączącej osobę pracodawcy z dostawcą usługi pracy, stanowi swoiste uproszczenie. Niemniej jednak, jak podkreślają, ich zamienne używanie jest zjawiskiem powszechnym [Machol-Zajda 2008b: 20; Wratny 2008: 25; Makowski 2006: 14; Król 2014: 14]. Uzasadnienia dla zróżnicowania terminologicznego znaczenia stosowanych w literaturze pojęć, w części przypadków, poszukiwać można w wykładni prawa [szerzej: Makowski 2006: 14].

Zauważyć przy tym można, że proponowane w literaturze (nie tylko prawniczej) definicje, często utożsamiają formę zatrudnienia z właściwymi mu aspektami. Zasadnicza większość autorów, definiując nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia odwołuje się w tym zakresie *a contrario* do modelu tradycyjnego (standardowego, klasycznego, stałego, pełnoetatowego) zatrudnienia [Kryńska 2001a: 94; Kryńska 2001b: 32; Kryńska 2003: 13; Hajn 2003: 56; Pocztowski 2008: 120; Bąk 2009: 9-10; Kalinowska 2010: 8-9; Hermet, Rybnikova 2007: 137; Wiśniewski 1999: 48; Guest, Oakley, Clinton, Budjanovcanin 2006: 108; Gaston, Kishi 2007: 436; Kalleberg, Reynolds, Marsden 2003: 528; Król 2014: 48, 50]. Tradycyjne zatrudnienie, jako pojęcie również umowne, w istotnym zakresie oparte na unormowaniach prawnych, charakteryzowane jest przez zestaw przypisanych mu atrybutów, których kompilację przedstawiono w tabeli 1.

Podzielany przez autorów pogląd koresponduje z przyjętym w niniejszym rozdziale stanowiskiem, uznającym za nietypowe (elastyczne) te formy zatrudnienia, które nie spełniają choćby jednego z założeń wyszczególnionych w tabeli 1, przypisanych do modelu tradycyjnego.

Tabela 1. Atrybuty tradycyjnego modelu zatrudnienia

Atrybut	Tradycyjny model zatrudnienia
forma zatrudnienia	umowa o pracę
rodzaj umowy	umowa na czas nieokreślony
wymiar czasu pracy	pełny wymiar czasu pracy (etat)
miejsce świadczenia usługi pracy (zatrudnienia)	siedziba pracodawcy
regularność zatrudnienia	praca jednoczesna w określonych (stałych) godzinach (od poniedziałku do piątku)
długość okresu zatrudnienia	długoletnie ciągłe zatrudnienie
podporządkowanie	świadczenie pracy pod kierownictwem pracodawcy
ryzyko	wykonywanie pracy na ryzyko pracodawcy

Źródło: opracowanie na podstawie literatury<sup>4</sup>.

Przywołane w tabeli 1 atrybuty tradycyjnego modelu zatrudnienia w istotnym zakresie dotyczą czasu i organizacji pracy. Stąd też podjęte rozważania w przedmiocie elastycznych form zatrudnienia zasadnym jest uzupełnić o nietypowy (elastyczny) czas pracy oraz jej organizację, które stanowią jedną z form elastyczności wewnętrznej przedsiębiorstwa. Zgodnie z definicją proponowaną przez E. Kryńską „*elastyczność czasu pracy, oznacza możliwość dostosowania (w ramach ustalonych norm i przyjętych okresów rozliczeniowych) długości czasu pracy i jego organizacji do potrzeb przedsiębiorstwa, poszczególnych grup pracowników czy wykonywanego zadania*” [Kryńska 2001a: 94].

Wykorzystywane w praktyce przedsiębiorstw formy zatrudnienia elastycznego, w tym elastycznej organizacji (czasu) pracy, z uwagi na właściwą im różnorodność a także pojemność terminu, nie posiadają ogólnie przyjętej i wiążącej klasyfikacji. Literatura wskazuje na wiele alternatywnych rozwiązań w powyższym obszarze, przy czym rozróżnienie często ogranicza się do wyszczególnienia wybranych form

<sup>4</sup> Szerzej: Z. Hajn: *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*. W: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). IPISS, Warszawa 2003, s. 56-57; *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). IPISS, Warszawa 2003, s. 13; A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. PWE, Warszawa 2008, s. 120; E. Bąk: *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 9-10; *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, I. Kalinowska [et al.] (red.). Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Wojewódzki Urząd Pracy, Warszawa 2010, s. 8-9; D. Makowski: *Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego*. W: *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, M. Dobrowolska (red.). Wydawnictwo Śląsk, Katowice 2006, s. 14-20; A. Sadowska-Snarska: *Elastyczne formy zatrudnienia jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*. Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2006, s. 13; M. Machol-Zajda: *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*. W: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, C. Sadowska-Snarska (red.). Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 18; M. Król: *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*. CeDeWu, Warszawa 2014, s. 48; Art. 22. § 1. ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeksu pracy (Dz.U.1998.21.94 z późn. zm.).

elastycznych i ewentualnie wyspecyfikowania cech im właściwych [szerzej: Dreła, Sokół 2011: 12, 63-65; Hajn 2003: 59-95; Bąk 2009: 11; Kalinowska 2007: 9-10; Bąk, Gład 2007: 13-14; Król 2014: 36, 50-54]. Przyczyn tego stanu rzeczy upatrywać można w heterogenicznym charakterze poszczególnych rodzajów nietypowych form zatrudnienia i organizacji (czasu) pracy, które nie są względem siebie rozłączne, bowiem zatrudnienie to może przybierać cechy jednej lub nawet kilku z nich [Kryńska 2001a: 97; Kalinowska 2007: 199; Bąk, Gład 2007: 6].

W świetle powyższego, dla uniknięcia drobiazgowych dystynkcji i uporządkowania podjętych w opracowaniu rozważań, mając na względzie bogatą nomenklaturę stosowaną w literaturze oraz trudności w jednoznacznej klasyfikacji poszczególnych nietypowych (elastycznych) rozwiązań, pod pojęciem zatrudnienia elastycznego przyjęto rozumieć: zatrudnienie o charakterze pracowniczym (wykonawca usługi pracy jest pracownikiem w rozumieniu prawa pracy) oraz o charakterze niepracowniczym (m.in. na podstawie umów cywilno-prawnych) a także elastyczną organizację (czasu) pracy.

### 3. ELASTYCZNE FORMY PRACY

#### – WADY I ZALETY Z PERSPEKTYWY PRACOWNIKÓW

Doświadczenia krajowe i zagraniczne wskazują na pozytywne i negatywne aspekty elastycznych form zatrudnienia. W zależności od autora, określane są one w kategoriach skutków, efektów, czy też szans i zagrożeń, konsekwencji pozytywnych i negatywnych, bądź zalet i wad właściwych dostępnym w powyższym zakresie rozwiązaniom kadrowym [Głogosz 2007a: 59; Śmigielski 2008: 106; Król 2014: 66; Kawka, Listwan 2010: 107]. Zdaniem części z autorów, generalizowanie zalet i wad elastycznych form zatrudnienia, jest procesem istotnie skomplikowanym, bowiem każde z dostępnych rozwiązań, implikować może różne, co do rodzaju i nasilenia efekty. Niemniej jednak również i oni, najczęściej przedstawiają skutki ich wykorzystania w sposób skategoryzowany, przez co także ogólny. Pozostają przy tym zgodni, co do rozłącznego ich prezentowania, w podziale na te właściwe dla przedsiębiorstwa (pracodawcy) oraz pracownika. Podkreślają również, że nie sposób wskazać wszystkich pozytywnych i negatywnych aspektów zjawiska [Machol-Zajda 2008b: 22; Głogosz 2007b: 82].

Mając powyższe na względzie, w opracowaniu uwagę skoncentrowano na optyce pracownika (pracobiorcy) oraz aspektach pozytywnych i negatywnych szeroko rozumianego zatrudnienia w formach elastycznych.

Postrzeżenie elastycznych form zatrudnienia wśród pracowników (pracobiorców) determinowane jest w szczególności charakterem wyboru takiej formy zatrudnienia. Jeżeli zatrudnienie w formie elastycznej stanowi efekt suwerennej decyzji pracobiorcy, a tym samym nie jest rozwiązaniem narzuconym przez pracodawcę, wówczas oczekiwać można pozytywnego jego postrzeżenia przez zatrudnioną w tej formie osobę

[Głogosz 2007a: 60; Machol-Zajda 2008a: 21-22]. W grupie osób szczególnie zainteresowanych formami zatrudnienia elastycznego wskazuje się m.in. na osoby przedsiębiorcze, ceniące sobie niezależność (mające trudności w akceptowaniu „nieuzasadnionych żądań” pracodawcy) oraz poszukujące równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym (zgłaszające większe zapotrzebowanie „na życie”). Najczęściej pracownicy zatrudnieni w formach elastycznych, w związku z ich dobrowolnym wskazaniem, charakteryzują się bogatą wiedzą i doświadczeniem a także posiadają istotne, z perspektywy pracodawcy, umiejętności zawodowe. To również względem tych osób pracodawca częściej wykazuje chęć ich zatrudnienia w formie tradycyjnej, postrzegając ich w kategoriach pracowników kluczowych dla przedsiębiorstwa [Guest, Oakley, Clinton, Budjanovcanin 2006: 108; Langer-Babicz, Zieliński 2013: 55].

Jak zauważa się w literaturze, szczególną zaletą zatrudnienia w elastycznych formach jest możliwość zatrudnienia się pracownicy w kilku miejscach (lub formach) i tym samym uzyskania przez niego wynagrodzenia z kilku źródeł [Śmigielski 2008: 106; Guest, Oakley, Clinton, Budjanovcanin 2006: 109]. Kolejno wskazać można na sposobność łączenia przez pracownika zatrudnionego w formach elastycznych pracy zawodowej z innymi obowiązkami (rodzinnymi, edukacją), przy uwzględnieniu jego stanu zdrowia i wieku [Głogosz 2007a: 62; Feliniak 2008: 55-57]. Aspekt ten wydaje się być szczególnie ważny dla kobiet, które stosunkowo częściej przejmują na siebie ciężar obowiązków rodzinnych, w tym opiekuńczych [Sadowska-Snarska 2006: 22; Kalleberg, Reynolds, Marsden 2003: 536]. Zatrudnienie w formach elastycznych, w tym także podyktowane inicjatywą pracodawcy, sprzyja przy tym zmianie formy zatrudnienia na tradycyjną w przyszłości. Również z tego względu, stawia osobę pracownika w korzystniejszej, w porównaniu do bezrobotnego, pozycji na rynku pracy [Gaston, Kishi 2007: 437].

Wśród wad, jakie dostrzegane są przez pracowników (pracowników) w zatrudnieniu elastycznym, wskazać należy na stosunkowo niski poziom wynagrodzenia a także niestabilność dochodów [Poławski 2012: 16-17; Gaston, Kishi 2007: 436-437; Kalleberg, Reynolds, Marsden 2003: 531; Amuedo-Dorantes, Serrano-Padial 2010: 633-634; Bertrand-Cloodt, Cörvers, Kriechel, J. van Thor 2012: 158; Zieliński, Langer-Babicz 2013: 238]. Zasadniczo jednak niższe dochody dotyczą osób o niższych kwalifikacjach, zatrudnionych w formach elastycznych z inicjatywy pracodawcy. Osoby zatrudnione w formach elastycznych często bywają przy tym pozbawione pożądanej ochrony społecznej [Kukulak-Dolata 2009: 70], mają także utrudniony – w stosunku do pracowników zatrudnionych w formie tradycyjnej – dostęp do szkoleń i awansów [Śmigielski 2008: 106; Głogosz 2007a: 63; Gaston, Kishi 2007: 437; Zieliński, Langer-Babicz 2013: 238]. Właściwe osobom zatrudnionym w formach elastycznych poczucie alienacji [Rybicki 2008: 88; Śmigielski 2008: 106-107] oraz brak integracji wśród pracowników (pracowników) zatrudnionych w formach elastycznych i formie standardowej [Skarzyński 2007: 44], to kolejne zarzuty stawiane zatrudnieniu elastycznemu.

#### 4. ELASTYCZNE FORMY PRACY – W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ

Prezentowane badanie zostało przeprowadzone na potrzeby rozprawy doktorskiej autorki opracowania. Badanie przeprowadzono w okresie kwiecień–lipiec 2013 wśród 284 pracowników zatrudnionych w siedmiu przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa śląskiego z wykorzystaniem anonimowej ankiety.

Tabela 2. Pozytywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracobiorców

Lp.	Aspekty zatrudnienia	Uzyskana punktacja					Miary tendencji centralnej			Miara dyspersji	Miara rozkładu
		1	2	3	4	5	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am
1.	Niższe koszty komunikacyjne /brak wymogu stroju służbowego	81	69	64	47	23	2,5	2	1	1,3	1,2
2.	Wykorzystanie zróżnicowanej skali obciążeń podatkowych/nizsze obciążenie obowiązkowe wynagrodzenia	38	47	94	72	33	3,1	3	3	1,2	0,3
3.	Możliwość uzyskania dodatkowego wynagrodzenia/ z innych tytułów/w innych miejscach	14	26	61	90	93	3,8	4	5	1,1	-0,5
4.	Zwiększenie zasobu czasu wolnego/brak sztywnych godzin pracy/godzenie życia zawodowego z rodzinnym	21	26	66	92	79	3,6	4	4	1,2	-1,0
5.	Wejście na rynek pracy/zdobycie doświadczenia zawodowego i umiejętności/ możliwość łączenia pracy i edukacji	15	24	80	107	58	3,6	4	4	1,1	-1,1
6.	Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych/powrót do pracy po dłuższej absencji lub przejściu na emeryturę	27	26	99	81	51	3,4	3	3	1,2	1,0
7.	Brak bezpośredniej kontroli/ większa autonomia w organizacji pracy/swoboda w wyborze miejsca i rodzaju pracy	17	48	89	85	45	3,3	3	3	1,1	0,8
8.	Zwiększenie szans na rynku pracy w stosunku do bezrobotnych/ możliwość zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia	13	39	101	84	47	3,4	3	3	1,1	1,1
9.	Ochrona przed dezaktualizacją kwalifikacji w przypadku utraty pracy w formie tradycyjnej i/lub trudności w jej znalezieniu	12	45	105	80	42	3,3	3	3	1,0	0,9
10.	Zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy	22	34	84	89	55	3,4	4	4	1,2	-1,5

Źródło: badania własne

Ankietowanych poproszono m.in. o ich subiektywną ocenę pozytywnych i negatywnych aspektów zatrudnienia w formach elastycznych. Przedstawiono im do oceny



po 10 aspektów, które wyodrębniono na podstawie studiów literaturowych. Skala ocen mieściła się od 1 (zmienna nieistotna) do 5 (zmienna decydująca). W ocenie istotności poszczególnych aspektów wykorzystano miary tendencji centralnej (średnią arytmetyczną, medianę i dominantę), odchylenie standardowe oraz współczynnik skośności ( $A_m$ ). Wyniki badania dla próby pracobiorców ogółem, z uwzględnieniem częstości absolutnych (liczby wskazań punktowych) zawierają tabele 2 i 3.

Zauważyć można, że dla ogółu badanych najistotniejszymi aspektami pozytywnymi w zatrudnieniu elastycznym były: możliwość uzyskania dodatkowego wynagrodzenia/z innych tytułów/w innych miejscach (średnia arytmetyczna na poziomie 3,8, dominantą na poziomie 5), zwiększenie zasobu czasu wolnego/brak sztywnych godzin pracy/godzenie życia zawodowego z rodzinnym oraz wejście na rynek pracy/zdobycie doświadczenia zawodowego i umiejętności/możliwość łączenia pracy i edukacji (średnia statystyczna ocen na poziomie 3,6; mediana i dominantą na poziomie 4).

Tabela 3. Negatywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracobiorców

Lp.	Aspekty zatrudnienia	Uzyskana punktacja					Miary tendencji centralnej			Miary dyspersji	Miary rozkładu
		1	2	3	4	5	$\mu$	Me	DO	$\sigma$	Am
1.	Niskie wynagrodzenie	19	29	58	68	110	3,8	4	5	1,2	-0,5
2.	Ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych lub ich brak	10	28	51	76	119	3,9	4	5	1,1	-0,3
3.	Trudności w pozyskaniu kredytów bankowych	15	27	43	87	112	3,9	4	5	1,2	-0,3
4.	Stres/niepewność zatrudnienia/brak stabilizacji zawodowej i życiowej/brak możliwości planowania kariery zawodowej	10	23	57	98	96	3,9	4	4	1,1	-0,3
5.	Alienacja/brak więzi z miejscem zatrudnienia	23	56	101	71	33	3,1	3	3	1,1	0,3
6.	Stagnacja zawodowa/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów	18	51	84	84	47	3,3	3	brak	1,1	0,8
7.	Dekwalifikacja (wykonywanie zadań poniżej posiadanych kwalifikacji)	23	48	105	64	44	3,2	3	3	1,1	0,5
8.	Zła atmosfera w pracy/brak integracji wśród współpracowników/negatywne nastawienie pracowników zatrudnionych w formie tradycyjnej	41	51	87	64	41	3,0	3	3	1,3	0,0
9.	Brak skutecznej ochrony prawnej terminowej wypłaty wynagrodzenia/skrócone okresy wypowiedzeń/ograniczony nadzór PIP	23	26	73	78	84	3,6	4	5	1,2	-1,0
10.	Pogorszenie pozycji na rynku pracy	31	50	97	56	50	3,2	3	3	1,2	0,5

Źródło: badania własne

Za najmniej istotny pozytywny aspekt zatrudnienia w formach elastycznych ankietowani uznali niższe koszty komunikacyjne/brak wymogu stroju służbowego (średnia statystyczna na poziomie 2,5, dominanta na poziomie 1).

Odchylenie standardowe, dla odpowiedzi dotyczących aspektów pozytywnych, wynosiło od 1,0 do 1,3. Najwyższą miarą asymetrii lewostronnej cechowała się odpowiedź „zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy”, co wskazuje, że dla większości badanych była to zmienna istotna.

Wśród negatywnych aspektów zatrudnienia elastycznego (tabela 3) wszystkie uzyskały średnią arytmetyczną 3,0 lub wyższą, dla czterech z nich dominanta wyniosła 5. Najistotniejszymi negatywnymi aspektami zatrudnienia w formach elastycznych okazały się: niskie wynagrodzenie, ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych lub ich brak, trudności w pozyskaniu kredytów bankowych, stres/niepewność zatrudnienia/brak stabilizacji zawodowej i życiowej/brak możliwości planowania kariery zawodowej oraz brak skutecznej ochrony prawnej, terminowej wypłaty wynagrodzenia/skrócone okresy wypowiedzeń/ograniczony nadzór PIP. Odchylenie standardowe dla odpowiedzi dotyczących negatywnych aspektów zatrudnienia elastycznego wynosiło od 1,1 do 1,3, asymetria odpowiedzi nie przekroczyła 1.

Wyniki zestawień wskazują, że ankietowani jako istotniejsze oceniają negatywne niż pozytywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych.

Stosunek do elastycznych form zatrudnienia jest zależny od wielu cech społeczno-ekonomicznych. Na potrzeby opracowania wybrano dwa przekroje respondentów uzyskane dzięki metryczce, tj. rodzaj stanowiska zajmowanego przez respondenta oraz ilość osób w gospodarstwie domowym. W próbie badawczej w przekroju według rodzajów stanowisk dominowały osoby określające się jako specjalista – 132 osoby (46,5%). Kolejnymi grupami pod względem liczebności były osoby zajmujące stanowiska: robotnicze – 62 osoby (21,8%), kierownicze – 49 osób (17,3%) oraz wykonawcze nierobotnicze – 41 osób (14,4%). Respondenci najczęściej deklarowali przynależność do dwuosobowego lub trzysobowego gospodarstwa domowego, odpowiednio 92 (32,4%) i 93 osoby (32,7%). Do gospodarstw liczących 4 i więcej osób należało 55 respondentów (19,4%), jako jednoosobowe gospodarstwa domowe deklarowało się 44 ankietowanych (15,5%).

Przyjęto założenie, że za specyficzne odpowiedzi w analizowanych przekrojach można uznać te, dla których średnia arytmetyczna, mediana i dominanta jednocześnie odbiegają w górę lub w dół od odpowiednich miar dla całości respondentów. Na różnicę w ocenie elastycznych form zatrudnienia w analizowanych grupach respondentów wskazuje proporcja odpowiedzi sugerujących zadowolenie z tych form (wyżej od średniej ocenionych zalet i niżej od średniej ocenionych mankamentów) i niezadowolenie z nich (niżej od średniej ocenionych zalet i wyżej od średniej ocenionych mankamentów).

Analizując stosunek ankietowanych do elastycznych form zatrudnienia według zajmowanego stanowiska (tabele 4 i 5), z perspektywy ocen odbiegających od średniej dla próby pracobiorców ogółem, można zauważyć, że akceptacja elastycznych form zatrudnienia jest wyższa wśród osób zajmujących kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwie. Osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych wyżej od średniej oceniły dwa pozytywne czynniki (brak bezpośredniej kontroli/większa autonomia w organizacji pracy/swoboda w wyborze miejsca i rodzaju pracy oraz zwiększenie szans na rynku pracy w stosunku do bezrobotnych/możliwość zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia), jednocześnie wśród negatywnych aspektów niżej oceniły brak skutecznej ochrony prawnej terminowej wypłaty wynagrodzenia/skrócone okresy wypowiedzeń/ograniczony nadzór PIP. W grupie osób zatrudnionych na stanowisku specjalisty wyżej ocenione zostały dwa czynniki pozytywne (niższe koszty komunikacyjne/brak wymogu stroju służbowego oraz brak bezpośredniej kontroli/większa autonomia w organizacji pracy/swoboda w wyborze miejsca i rodzaju pracy). Przy czym jeden z aspektów pozytywnych – zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy, przy analogicznej wartości średniej arytmetycznej, cechowała niższa, w stosunku do całej próby badawczej, mediana i dominanta. Zwraca przy tym uwagę, że ankietowani zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, wśród aspektów negatywnych, nieco wyżej od ogółu badanych ocenili stagnację zawodową/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów.

Rozproszenie odpowiedzi było podobne do próby ogółem (odchylenie standardowe wynosiło od 0,9 do 1,4). W grupie badanych zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, wystąpiła stosunkowo wysoka asymetria w przypadku dwóch czynników pozytywnych zatrudnienia elastycznego: wejście na rynek pracy/zdobycie doświadczenia zawodowego i umiejętności/możliwość łączenia pracy i edukacji ( $A_m = -1,7$ ) oraz zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy ( $A_m = -1,6$ ), czyli dla większości badanych w tej grupie były to zmienne istotne (czego nie wykazało zestawienie miar tendencji centralnej). W grupie osób zatrudnionych na stanowiskach robotniczych-wykonawczych, wśród aspektów pozytywnych zatrudnienia elastycznego, odnotowano współczynnik skośności na poziomie  $-1,5$  w stosunku do zwiększenia zasobu czasu wolnego/braku sztywnych godzin pracy/godzenia życia zawodowego z rodzinnym oraz na poziomie  $-1,6$  w przypadku wejścia na rynek pracy/zdobycia doświadczenia zawodowego i umiejętności/możliwości łączenia pracy i edukacji, co nie zostało uchwycone w obserwacji opartej na miarach centralnych.

Zadowolenie z elastycznego zatrudnienia wyrażają przede wszystkim grupy pracobiorców zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (bezwzględna przewaga

wskazań znamionujących wyższe od średniej zadowolenie z zatrudnienia elastycznego wyniosła trzy). Wysoka asymetria ujemna, która pojawiła się w odniesieniu do dwóch czynników pozytywnych zatrudnienia elastycznego, niewyodrębnionych na podstawie miar tendencji centralnej, stanowi dodatkowe potwierdzenie dla wniosku, że osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych są zwolennikami elastycznych form zatrudnienia. W przypadku osób zatrudnionych na stanowisku specjalisty, bezwzględna przewaga wskazań znamionujących wyższe od średniej zadowolenie z zatrudnienia elastycznego wyniosła dwa.

Pośrednio, potwierdzeniem dla zainteresowania zatrudnieniem w formach elastycznych tej grupy badanych jest przy tym fakt, że niżej od średniej (w stosunku do dwóch miar tendencji centralnej: mediany i dominanty) wyceniła ona aspekt pozytywny – zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy. W grupie osób zajmujących stanowiska nierobotnicze-wykonawcze, wysoka asymetria lewostronna w odniesieniu do dwóch czynników pozytywnych, niewyodrębnionych na podstawie miar tendencji centralnej, sugeruje, że są one zwolennikami elastycznych form zatrudnienia. Jedynie osoby zatrudnione na stanowiskach robotniczych wykazują większą niechęć do elastycznych form zatrudnienia.

Analizując stosunek ankietowanych do elastycznych form zatrudnienia według liczby osób w gospodarstwie domowym (tabele 6 i 7), z perspektywy ocen odbiegających od średniej dla próby pracobiorców ogółem, można zauważyć, że osoby samotne wyżej wyceniły jeden z aspektów negatywnych (stagnacja zawodowa/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów). Zwraca przy tym uwagę, że ankietowani z tej grupy, wśród aspektów pozytywnych, wyżej od ogółu badanych ocenili niższe koszty komunikacyjne/brak wymogu stroju służbowego. Wśród pracobiorców wchodzących w skład trzyosobowego gospodarstwa domowego odnotowano wyższą wycenę jednego z aspektów pozytywnych zatrudnienia elastycznego (aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych/powrót do pracy po dłuższej absencji lub przejściu na emeryturę) a w stosunku do innego pozytywnego ocenę niższą (zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy). Najczęstszą liczbę odstępstw od ogółu badanych, zgodnie z przyjętym na wstępie założeniem, odnotowano w stosunku do pracobiorców wchodzących w skład czteroosobowego (bądź większego) gospodarstwa domowego. Grupa ta wyżej od średniej oceniła dwa pozytywne aspekty: zwiększenie szans na rynku pracy w stosunku do bezrobotnych/możliwość zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia oraz ochronę przed dezaktualizacją kwalifikacji w przypadku utraty pracy w formie tradycyjnej i/lub trudności w jej znalezieniu. Jednocześnie osoby z tej grupy ankietowanych wyżej oceniły, podobnie jak osoby samotne, stagnację zawodową/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów.

Tabela 4. Pozytywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracowników według zajmowanego stanowiska

Nr	Aspekty zatrudnienia	kierownik					specjalista					robotnicze					nierobotnicze -wykonawcze				
		$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am
1.	Niższe koszty komunikacyjne/brak wymogu stroju służbowego	2,5	2	1	1,4	1,1	2,6	3	3	1,3	-0,9	2,4	2	1	1,2	1	2,5	2	1	1,2	1,3
2.	Wykorzystanie zróżnicowanej skali obciążeń podatkowych/nizsze obciążenie obowiązkowe wynagrodzenia	3	3	3	1,3	0	3,1	3	3	1,2	0,3	3	3	3	1,2	0	3	3	3	1,2	0
3.	Możliwość uzyskania dodatkowego wynagrodzenia/ z innych tytułów/ w innych miejscach	3,7	4	5	1,2	-0,8	3,9	4	5	1,1	-0,3	3,8	4	5	1,1	-0,5	3,6	4	4	1,1	-1,1
4.	Zwiększenie zasobu czasu wolnego/brak sztywnych godzin pracy/godzenie życia zawodowego z rodzinnym	3,6	4	5	1,4	-0,9	3,9	4	4	1	-0,3	3,4	3,5	4	1,3	-0,2	3,4	4	4	1,2	-1,5
5.	Wejście na rynek pracy/ zdobycie doświadczenia zawodowego i umiejętności/ możliwość łączenia pracy i edukacji	3,5	4	4	0,9	-1,7	3,7	4	4	1,1	-0,8	3,5	4	4	1,2	-1,3	3,4	4	4	1,1	-1,6
6.	Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych/ powrót do pracy po dłuższej absencji lub przejściu na emeryturę	3,3	3	3	1,2	0,8	3,3	3	3	1,2	0,8	3,7	4	3	1	-0,9	3	3	3	1,2	0
7.	Brak bezpośredniej kontroli/ większa autonomia w organizacji pracy/swoboda w wyborze miejsca i rodzaju pracy	3,4	4	5	1,4	-1,3	3,4	3,5	4	1	-0,3	3,1	3	3	0,9	0,3	3,2	3	2	1,2	0,5
8.	Zwiększenie szans na rynku pracy w stosunku do bezrobotnych/ możliwość zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia	3,5	4	4	1,1	-1,4	3,5	3	3	1	1,5	3,3	3	3	1,1	0,8	3,2	3	3	1,1	0,5
9.	Ochrona przed dezaktualizacją kwalifikacji w przypadku utraty pracy w formie tradycyjnej i/lub trudności w jej znalezieniu	3,3	3	brak	1,1	0,8	3,5	3	3	1	1,5	3,2	3	3	0,9	0,7	3	3	3	1	0
10.	Zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy	3,3	4	4	1,3	-1,6	3,4	3	3	1,1	1,1	3,6	4	3	1,2	-1	3,3	3	4	1	0,9

Źródło: badania własne

Tabela 5. Negatywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracobiorców według zajmowanego stanowiska

Nr	Aspekty zatrudnienia	kierownik					specjalista					robotnicze					nierobotnicze -wykonawcze				
		$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am
1.	Niskie wynagrodzenie	3,3	3	5	1,4	0,6	3,8	4	5	1,3	-0,5	3,9	4	5	1,1	-0,3	4,2	4	5	0,9	0,7
2.	Ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych lub ich brak	3,7	4	5	1,3	-0,7	4	4	5	1,2	0	3,9	4	5	1	-0,3	4,1	4	5	0,9	0,3
3.	Trudności w pozyskaniu kredytów bankowych	4	4	5	1,2	0	3,9	4	5	1,2	-0,3	3,9	4	5	1,1	-0,3	3,8	4	5	1,2	-0,5
4.	Stres/niepewność zatrudnienia/brak stabilizacji zawodowej i życiowej/brak możliwości planowania kariery zawodowej	3,7	4	5	1,2	-0,8	3,8	4	4	1,1	-0,5	4,1	4	4	0,9	0,3	3,9	4	3	0,9	-0,3
5.	Alienacja/brak więzi z miejscem zatrudnienia	3,3	3	3	1,3	0,7	3,1	3	3	1	0,3	3,2	3	3	1,1	0,5	2,8	3	2	1,1	-0,5
6.	Stagnacja zawodowa/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów	3,2	3	3	1,3	0,5	3,3	3	4	1,2	0,8	3,5	3,5	3	1,2	0	3,2	3	brak	0,9	0,7
7.	Dekwalifikacja (wykonywanie zadań poniżej posiadanych kwalifikacji)	3,1	3	3	1,2	0,3	3,1	3	3	1,2	0,3	3,4	3	3	1,2	1	3,3	3	3	0,9	1
8.	Zła atmosfera w pracy/brak integracji wśród współpracowników/negatywne nastawienie pracowników zatrudnionych w formie tradycyjnej	3,1	3	3	1,4	0,2	2,9	3	3	1,2	-0,3	3,3	3	3	1,2	0,8	3,1	3	brak	1,1	0,3
9.	Brak skutecznej ochrony prawnej terminowej wypłaty wynagrodzenia/skrócone okresy wypowiedzeń/ograniczony nadzór PIP	3,4	3	3	1,3	0,9	3,7	4	4	1,2	-0,8	3,5	4	3	1,2	-1,3	3,6	4	4	1,2	-1
10.	Pogorszenie pozycji na rynku pracy	3	3	3	1,2	0	3,1	3	3	1,3	0,2	3,5	3	3	1,2	1,3	3	3	3	1,2	0

Źródło: badania własne

Rozproszenie odpowiedzi było podobne do próby ogółem (odchylenie standardowe wynosiło od 0,9 do 1,4). Jedynie wśród osób wchodzących w skład czteroosobowego (bądź większego) gospodarstwa domowego odnotowano stosunkowo wysoką asymetrię lewostronną ( $Am=-1,5$ ) w odniesieniu do jednego z aspektów pozytywnych (zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy).

Tabela 6. Pozytywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracobiorców według liczby osób w gospodarstwie domowym

Nr	Aspekty zatrudnienia	1 osoba					2 osoby					3 osoby					4 i więcej osób				
		$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	D0	$\sigma$	Am
1.	Niższe koszty komunikacyjne/brak wymogu stroju służbowego	3	3	brak	1,4	0	2,5	2	1	1,2	1,3	2,5	2	1	1,3	1,2	2,3	2	1	1,3	0,7
2.	Wykorzystanie zróżnicowanej skali obciążeń podatkowych/nizsze obciążenie obowiązkowe wynagrodzenia	3,2	3	3	1,2	0,5	3	3	3	1,3	0	3,1	3	3	1,1	0,3	3	3	3	1,2	0
3.	Możliwość uzyskania dodatkowego wynagrodzenia/z innych tytułów/w innych miejscach	3,9	4	4	1	-0,3	3,8	4	5	1,2	-0,5	3,7	4	4	1,2	-0,8	3,9	4	5	1,1	-0,3
4.	Zwiększenie zasobu czasu wolnego/brak sztywnych godzin pracy/godzenie życia zawodowego z rodzinnym	3,6	4	brak	1,3	-0,9	3,8	4	4	1,1	-0,5	3,6	4	4	1,1	-1,1	3,5	4	5	1,4	-1,1
5.	Wejście na rynek pracy/zdobycie doświadczenia zawodowego i umiejętności/możliwość łączenia pracy i edukacji	3,5	4	4	1,3	-1,2	3,7	4	4	1	-0,9	3,6	4	4	1	-1,2	3,5	4	4	1,1	-1,4
6.	Aktywizacja zawodowa osób niepełnosprawnych/powrót do pracy po dłuższej absencji lub przejściu na emeryturę	3	3	3	1,3	0	3,3	3	3	1,1	0,8	3,6	4	4	1,2	-1	3,4	3	3	1,2	1
7.	Brak bezpośredniej kontroli/większa autonomia w organizacji pracy/swoboda w wyborze miejsca i rodzaju pracy	3,5	3	3	1,2	1,3	3,3	3	3	1,1	0,8	3,3	3	4	1,1	0,8	3,3	3	brak	1,2	0,8
8.	Zwiększenie szans na rynku pracy w stosunku do bezrobotnych/ możliwość zatrudnienia w warunkach wysokiego bezrobocia	3,2	3	3	1,1	0,5	3,4	3	3	1,1	1,1	3,4	3	3	1	1,2	3,6	4	4	1	-1,2
9.	Ochrona przed dezaktualizacją kwalifikacji w przypadku utraty pracy w formie tradycyjnej i/lub trudności w jej znalezieniu	3,1	3	3	1,1	0,3	3,3	3	3	1,1	0,8	3,4	3	3	1	1,2	3,5	4	4	1,1	-1,4
10.	Zwiększenie szans na uzyskanie stałej pracy u obecnego pracodawcy	3,3	3,5	4	1,2	-0,5	3,6	4	4	1,1	-1,1	3,3	3	3	1,2	0,8	3,4	4	4	1,2	-1,5

Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę bezwzględną różnicę między wskazaniami odbiegającymi od średniej dla próby badawczej, zadowolenie z elastycznego zatrudnienia wyraża przede wszystkim grupa pracobiorców wchodzących w skład czteroosobowego (bądź większego) gospodarstwa domowego (bezwzględna przewaga wskazań znamionujących wyższe od średniej zadowolenie z zatrudnienia elastycznego wyniosła jeden). Wniosek ten potwierdza stosunkowo wysoka asymetria lewostronna w odniesieniu do jednego z czynników pozytywnych, niewyodrębnionego na podstawie miar tendencji centralnej. W pozostałych analizowanych grupach pracobiorców, pozytywne i negatywne oceny zatrudnienia elastycznego zasadniczo się bilansowały.

Tabela 7. Negatywne aspekty zatrudnienia w formach elastycznych z perspektywy pracobiorców według liczby osób w gospodarstwie domowym

Nr	Aspekty zatrudnienia	1 osoba					2 osoby					3 osoby					4 i więcej osób				
		$\mu$	Me	DO	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	DO	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	DO	$\sigma$	Am	$\mu$	Me	DO	$\sigma$	Am
1.	Niskie wynagrodzenie	3,9	4	5	1,2	-0,3	3,7	4	5	1,3	-0,7	3,7	4	5	1,2	-0,8	3,9	4	5	1,4	-0,2
2.	Ograniczony dostęp do świadczeń pracowniczych lub ich brak	4,1	4	5	1	0,3	3,9	4	5	1,1	-0,3	3,9	4	5	1,1	-0,3	4	5	5	1,3	-2,3
3.	Trudności w pozyskaniu kredytów bankowych	4,2	4	5	1	0,6	3,7	4	4	1,2	-0,8	4	4	5	1,1	0	3,9	4	5	1,3	-0,2
4.	Stres/niepewność zatrudnienia/brak stabilizacji zawodowej i życiowej/brak możliwości planowania kariery zawodowej	4	4	5	1,1	0	3,8	4	4	1,1	-0,5	3,8	4	4	1	-0,6	3,9	4	4	1,1	-0,3
5.	Alienacja/brak więzi z miejscem zatrudnienia	3,2	3	3	1	0,6	2,9	3	3	1,2	-0,3	3,2	3	3	1,1	0,5	3,3	3	3	1,1	0,8
6.	Stagnacja zawodowa/utrudniony dostęp do szkoleń i awansów	3,6	4	4	0,9	-1,3	3,2	3	brak	1,3	0,5	3,2	3	brak	1,1	0,5	3,6	4	4	1,1	-1,1
7.	Dekwalifikacja (wykonywanie zadań poniżej posiadanych kwalifikacji)	3,2	3	3	1,1	0,5	3,2	3	3	1,2	0,5	3,1	3	3	1,2	0,3	3,4	3	3	1,1	1,1
8.	Zła atmosfera w pracy/brak integracji wśród współpracowników/negatywne nastawienie pracowników zatrudnionych w formie tradycyjnej	3	3	3	1,2	0	2,9	3	3	1,2	-0,3	3,1	3	3	1,3	0,2	3,2	3	4	1,3	0,5
9.	Brak skutecznej ochrony prawnej terminowej wypłaty wynagrodzenia/skrócone okresy wypowiedzeń/ograniczony nadzór PIP	3,7	4	brak	1,1	-0,8	3,4	4	5	1,4	-1,3	3,7	4	5	1,2	-0,8	3,8	4	5	1,1	-0,5
10.	Pogorszenie pozycji na rynku pracy	3,3	3	3	1,2	0,8	2,9	3	3	1,3	-0,2	3,3	3	3	1,2	0,8	3,3	3	3	1,1	0,8

Źródło: badania własne



## 5. ZAKOŃCZENIE

W opracowaniu podjęto próbę określenia, czy wybrane cechy społeczno-ekonomiczne pracobiorców – zajmowane stanowiska i liczba osób w gospodarstwie domowym – determinują ocenę zatrudnienia w formach elastycznych przez pracobiorców. Analiza danych, zebranych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród 284 pracobiorców, potwierdziła znaczenie wskazanych wyżej cech dla oceny zatrudnienia elastycznego przez pracobiorców.

W świetle wyników badań, zatrudnieniem w formach elastycznych, w związku z dostrzeganymi korzyściami jakie za sobą niesie, zainteresowane są głównie osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych oraz specjaliści. Zalety takich opcji zatrudnienia dostrzegane są także, choć w mniejszym zakresie, w grupie pracobiorców zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych-wykonawczych. Większą niechęć do zatrudnienia elastycznego wykazują natomiast osoby zatrudnione na stanowiskach robotniczych.

Analizując z kolei nastawienie pracobiorców do elastycznych form zatrudnienia w przekroju według kryterium liczby osób w gospodarstwie domowych, pewne zainteresowanie obserwowane jest wśród ankietowanych wchodzących w skład czteroosobowego (bądź większego) gospodarstwa domowego.

Uzyskane wyniki badań potwierdzają w większości założenia literaturowe.

### Literatura:

1. Amuedo-Dorantes, C., Serrano-Padial, R.: *Labor market flexibility and poverty dynamics*. "Labour Economics" 2010, No. 17.
2. Arendt, Ł., Kukulak-Dolata, I., Poliwczyk, I.: *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*. W: *Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, E. Kryńska (red). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy 2009.
3. Bąk, A., Głaz, M.: *Elastyczne formy zatrudnienia. Podręcznik metodologiczny*. Warszawa: PSOUU 2007.
4. Bąk, E.: *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck 2009.
5. Bertrand-Cloodt, D., Cörvers, F., Kriechel, B., van Thor, J.: *Why do recent graduates enter into flexible jobs?* "De Economist" 2012, No. 160.
6. Dreła, K., Sokół, A.: *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach. Jak zatrudniać pracowników*. Warszawa: CeDeWu 2011.
7. *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, I. Kalinowska (red.). Warszawa: Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Wojewódzki Urząd Pracy 2010.

8. *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2003.
9. Feliniak, U.: *Elastyczne formy czasu pracy jako instrumenty programów praca – życie. Doświadczenia niemieckie*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 5.
10. Gaston, N., Kishi, T.: *Part-time workers doing full-time work in Japan*. “J. Japanese Int. Economies” 2007, No. 21.
11. Głogosz, D.: *Elastyczność na rynku pracy – potrzeba czy konieczność?* W: *Elastyczne formy pracy. Poradnik dla pracowników*, L. Machol-Zajda (red.). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku 2007(a).
12. Głogosz, D.: *Wady i zalety elastycznego zatrudnienia*. W: *Szkolenia pracodawców z zakresu elastycznych form pracy. Poradnik dla instytucji szkoleniowych*, C. Sadowska-Snarska (red.). Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku 2007(b).
13. Guest, D.E., Oakley, P., Clinton, M., Budjanovcanin, A.: *Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts*. “Human Resource Management Review” 2006, Vol. 16.
14. Hajn, Z.: *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*. W: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2003.
15. Hermet, V., Rybnikova, I.: *Wpływ nietypowego zatrudnienia na kapitał ludzki w przedsiębiorstwie*. W: *Zarządzanie wartością kapitału ludzkiego organizacji*, A. Lipka, S. Waszczak (red.). Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej 2007.
16. Kalinowska, B.: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwie*. W: *Gospodarowanie pracą we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, W. Jarmołowicz (red.). Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe 2007.
17. Kalleberg, A.L., Reynolds, J., Marsden, P.V.: *Externalizing employment: flexible staffing arrangements in US organizations*. “Social Science Research” 2003, vol. 32.
18. Kawka, T., Listwan, T.: *Dobór pracowników*. W: *Zarządzanie kadrami*, T. Listwan (red.). Warszawa: C.H. Beck 2010.
19. Król, M.: *Elastyczność zatrudnienia w organizacji*. Warszawa: CeDeWu 2014.
20. Kryńska, E.: *Dylematy polskiego rynku pracy*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2001(a).
21. Kryńska, E.: *Elastyczne formy zatrudnienia*. W: *Stymulacja ruchliwości pracowniczej. Metody i instrumenty*, E. Kryńska (red.). Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 2001(b).
22. Kukulak-Dolata, I.: *Instytucje rynku pracy. W: Flexicurity w Polsce diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, E. Kryńska (red.). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej. Departament Rynku Pracy 2009.
23. Langer-Babicz, D., Zieliński, M.: *Motives for use of flexible forms of employment in the sector of small and medium-sized enterprises – polish case*. „Przegląd Nauk Stosowanych” 2013, nr 1.
24. Machol-Zajda, L.: *Rozwój elastycznych form pracy*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008(a), nr 5.

25. Machol-Zajda, L.: *Rozwiązania ułatwiające godzenie pracy z życiem pozazawodowym – elastyczne formy pracy przyjazne rodzinie*. W: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, C. Sadowska-Snarska (red.). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku 2008(b).
26. Makowski, D.: *Prawne aspekty zatrudnienia tymczasowego*. W: *Być albo nie być czasownikiem. Analiza funkcjonowania pracownika w warunkach zatrudnienia tymczasowego*, M. Dobrowolska (red.). Katowice: Wydawnictwo Śląsk 2006.
27. Pocztownski, A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE 2008.
28. Poławski, P.: *Generacja prekariuszy na polskim rynku pracy*. „Polityka Społeczna” 2012, nr 9.
29. Rybicki, J.: *W drodze do Polski przyjaznej pracownikom*. W: *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem rynku pracy*, A. Kamińska (red.). Warszawa: C.H. Beck 2008.
30. Sadowska-Snarska, A.: *Elastyczne formy zatrudnienia jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*. Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku 2006.
31. Skarzyński, M.: *Plusy i minusy elastycznych form pracy*. W: *Elastyczne formy pracy w praktyce doradczej. Poradnik dla psychologów, doradców zawodowych i personalnych*, Michał Skarzyński (red.). Białystok: Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku 2007.
32. Śmigieński, P.: *Wady i zalety elastycznego kształtowania czasu pracy z punktu widzenia pracobiorcy*. W: *Flexicurity – między elastycznością a bezpieczeństwem rynku pracy*, A. Kamińska (red.). Warszawa: C.H. Beck 2008.
33. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U.1998.21.94 z późn. zm.).
34. Wiśniewski, Z.: *Kierunki i skutki deregulacji rynku pracy w krajach Unii Europejskiej*. Toruń: Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika 1999.
35. Wratny, J.: *Elastyczne formy zatrudnienia w perspektywie polskiego prawa pracy*. W: *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, C. Sadowska-Snarska (red.). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku 2008.
36. Zieliński, M., Langer-Babicz, D.: *Motywy wykorzystania elastycznych form zatrudnienia w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Z. Wiśniewski (red.). Warszawa: a Wolter Kluwer 2013.

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

Anna Lipka

## POMIAR WIEDZY W ORGANIZACJI POPRAZ METODY WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO

**Streszczenie:** W opracowaniu przeanalizowano trzy metody wyceny kapitału ludzkiego pod kątem ich przydatności do pomiaru wiedzy w organizacji. Uwzględniono jedną metodę dochodową, jedną mnożnikową oraz jedną wskaźnikową. Wzięto pod uwagę następujące kryteria oceny przydatności: odzwierciedlenie w pojęciach definiujących wiedzę oraz w cechach i rodzajach wiedzy, a także w opisach kluczowych procesów zarządzania wiedzą i relacji: twórczość-wiedza, profesjonalizm-wiedza, talent-wiedza.

### KNOWLEDGE MEASURE IN ORGANIZATION BY HUMAN CAPITAL VALUATION METHODS

**Summary:** This study contains an analyse of three human capital valuation methods for their usefulness in measuring organization knowledge. One income method was taken into consideration, one multipliable method and one indicative method. Following criteria were used: evaluation of usefulness, reflection in concepts defying knowledge and characteristics and kinds of knowledge also in description of key processes administering knowledge and relation: creativity – knowledge, professionalism – knowledge, talent – knowledge.

**Słowa kluczowe:** pomiar wiedzy w organizacji, metody wyceny, kapitał ludzki.

**Keywords:** knowledge measure in organization, valuation methods, human capital.

## 1. WSTĘP

W literaturze przedmiotu [Stankiewicz 2006: 158-159] wskazuje się, iż (teoretyczny i praktyczny) problem pomiaru wiedzy – ważny w warunkach gospodarki opartej na wiedzy – można rozwiązać poprzez stosowanie metod wartościowania (wyceny) kapitału ludzkiego. Celem (teoretyczno-metodycznym) niniejszych rozważań uczyniono wobec tego dyskusję nad następującymi problemami:

- Jakiego rodzaju pojęcia występujące w definicjach wiedzy znajdują odzwierciedlenie w zmiennych w metodach różnicujących wartość kapitału ludzkiego?
- Jakie cechy i rodzaje wiedzy uwzględniają, a jakie pomijają metody wyceny kapitału ludzkiego?
- Do jakich kluczowych procesów zarządzania wiedzą odnoszą się metody wartościowania kapitału ludzkiego?

- Czy i w jakim zakresie metody wyceny kapitału ludzkiego są „nośnikiem” informacji o twórczości, profesjonalizmie bądź talencie, czyli kwestiach łączących się nierozzerwalnie z wiedzą pracowników?

Udzielono jednej odpowiedzi na powyższe pytania, a mianowicie: analizowane metody wyceny kapitału ludzkiego uwzględniają określone cechy i rodzaje wiedzy, odnoszą się do kluczowych procesów zarządzania wiedzą oraz stanowią „nośnik” informacji o twórczości, profesjonalizmie bądź talencie pracowników, co oznacza, iż są pomocne w pomiarze wiedzy w organizacji. Stwierdzenie to można potraktować jako hipotezę, której weryfikacji dokona się poprzez wnioskowanie oparte na analizie polskiej i obcojęzycznej literatury przedmiotu zawierającej opisy metod wartościowania kapitału ludzkiego. Zakresem analizy objęto następujące metody:

- metodę zdyskontowanych strumieni przychodów (przepływów gotówkowych) [E.G. Flamholtz 1985],
- HR Scorecard (Kartę Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi) [B.B. Becker, M.A. Huselid, D. Ulrich 2002],
- Monitor A. Mayo [Mayo 2001].

Metody te przynależą do różnych grup metod – pierwsza z nich do metod dochodowych, druga – mnożnikowych, a trzecia – wskaźnikowych oraz reprezentują różne okresy powstawania tych metod – odpowiednio: lata siedemdziesiąte dwudziestego wieku oraz 2002 i 2001 rok.

## 2. POJĘCIA W DEFINICJACH WIEDZY A ZMIENNE W METODACH RÓŻNICUJĄCYCH WARTOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO

W metodzie zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych większa wiedza, czyli stan jej posiadania (jako pojęcie występujące w definicjach wiedzy) jest przesłanką do alokacji pracownika na wyższe, generujące większą wartość, stanowisko. Podobnie ma się rzecz z takimi innymi pojęciami w definicjach wiedzy, jak:

- mądrość nabywania (zdolność do gromadzenia, interpretowania i przetwarzania w określony sposób informacji),
- prawdziwy osąd / ogół przeświadczeń na dany temat,
- świadomość ograniczeń funkcjonowania (w) organizacji.

Podstawą przemieszczeń pracownika, stanowiącą drogę do podwyższenia jego wartości jest dążenie do ciągłego rozwoju, do monitorowania postępu w danej branży. Ono wiąże się z poznawaniem – również pojęciem występującym w definicjach wiedzy.

W HR Scorecard – w jej zmodyfikowanej postaci – można stosować wskaźniki / mierniki odnoszące się przykładowo do:

- kosztu uzyskania czy czasu na pozyskanie wiedzy o określonej wartości,
- liczby pracowników dążących do ciągłego rozwoju,
- jakości produktów generowanych dzięki wiedzy oraz reakcji na nie użytkowników.

A zatem metodę tę można w pewien sposób przybliżyć do słów / kategorii obecnych w rozmaitych interpretacjach pojęcia wiedzy, a zatem i do jej pomiaru. Z kolei w Monitorze A. Mayo występują określenia takie jak „zgodność z wartościami cenionymi przez organizację”, które także nawiązują do pojęć występujących w definicjach wiedzy. Przykładem takiego pojęcia jest „ograniczenie wpływające na działanie organizacji”.

### 3. CECHY I RODZAJE WIEDZY W METODACH WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO

Metoda zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych nie uwzględnia cech wiedzy (por. [Clarke 2001: 192]), tj. jej wyjątkowości, stosowalności, wartości, obronności, dynamizmu i łatwości. Jednak wyższa wartość pracownika w związku z zajmowaniem kolejnych stanowisk na ścieżce kariery według metody zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych wymaga wiedzy teoretycznej i praktycznej, a także wiedzy: „jak”, „dlaczego”, „kto”. W zależności od rodzaju stanowisk na tej ścieżce może chodzić ponadto o wiedzę reprezentacyjną (umiejętność wyobrażania sobie potencjalnych rozwiązań), relacyjną (wiedzę o otoczeniu, szczególnie o relacjach międzyludzkich), refleksyjną (umiejętność „dłubania” w zagadnieniu), a także jawną (umiejętność przedstawiania potencjalnym odbiorcom zbioru nowych rozwiązań) oraz wiedzę „o” (wiedzę z innych dziedzin, które jest transferowalna na grunt reprezentowanej dziedziny) (definicje rodzajów wiedzy – zob. np. [Park 2001: 82]).

Także mierniki/wskaźniki w zmodyfikowanej wersji HR Scorecard mogą uwzględniać w jakimś stopniu cechy wiedzy. Przykładowo wartość wiedzy jako jedna z jej cech może być odwzorowana liczbą pozyskanych pracowników, którzy są w stanie tworzyć nową wiedzę. Podobne stwierdzenie można odnieść do innej cechy wiedzy, a mianowicie jej wyjątkowości. Porównanie tych mierników w czasie świadczyć może o powiększaniu się, regresie lub zmniejszaniu posiadanej przez organizacji wiedzy.

Podobne mierniki czy wskaźniki można stosować w odniesieniu do cech wiedzy. Tym sposobem można śledzić na przykład dynamikę liczby lub retencji w organizacji osób dysponujących określoną wiedzą relacyjną czy praktyczną. Ich analiza pomaga także w określeniu zmian wiedzy, co stanowi wstęp do jej pomiaru.

W Monitorze A. Mayo ocena 4 aspektów: profilu zdolności, potencjału, wkładu w tworzenie wartości oraz zgodności z wartościami cenionymi przez organizację, odbywa się poprzez system punktowy. A zatem ocena profilu zdolności na poziomie

2,0 wskazuje na taką cechę wiedzy jak wyjątkowość. Ocena ta może wynikać z ocen poszczególnych rodzajów wiedzy posiadanej przez pracownika, np. wiedzy „dlaczego”, wiedzy „o” i wiedzy „jak”.

#### 4. KLUCZOWE PROCESY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W METODACH WARTOŚCIOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Zajmowanie wyższych stanowisk stanowiące istotę generowania wyższej wartości zgodnie z metodą zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych wymaga od pracownika pozyskiwania wiedzy i jej wykorzystywania, a w przypadku stanowisk nierutynowych nawet rozwijania. Powtarzana realokacja wiąże się ponadto z kumulowaniem wiedzy, a zatem z kolejnym procesem wymienianym w literaturze przedmiotu (por. np. [Evans 2005: 31-33; Szałkowski 2008: 53-54; Davenport 2007: 22; Morawski 2006: 275; Perechuda 2005: 206; Probst, Raub, Rohardt 2004: 35]) wśród kluczowych procesów zarządzania wiedzą.

Wszystkie zresztą procesy personalne ujęte w HR Scorecard nawiązują bezpośrednio do kluczowych procesów zarządzania wiedzą, co wynika z powiązania zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiedzą. I tak zdobywanie wiedzy, czyli jej pozyskiwanie odpowiada procesowi pozyskiwania pracowników. Rozwijanie pracowników oznacza w wielu przypadkach rozwój wiedzy, choć oczywiście nie może być doń zredukowane. Wynagradzanie ma związek z dzieleniem się wiedzą, gdyż bez odpowiednich składników (materialnego i pozamaterialnego) wynagradzania stymulujących dyfuzję wiedzy w organizacji, będzie ona przebiegała wolniej. Utrzymanie pracowników w organizacji ma z kolei na celu pełne wykorzystywanie ich wiedzy. Monitorowanie zmian dotyczących tych procesów oznacza zatem jednocześnie śledzenie zmian w podwyższaniu się, stabilizacji albo stratach wiedzy organizacji.

Aspekt oceny – potencjał w Monitorze A. Mayo wiąże się z takim kluczowym procesem zarządzania wiedzą, jak rozwój wiedzy. Rozwijając wiedzę pracownik pokazuje bowiem swój potencjał. Ocena tego potencjału nie może się jednak ograniczać do pokazania możliwości twórczych. Rozwój wiedzy, jeśli ma miejsce, oznacza z pewnością wkład w tworzenie wartości – aspekt oceniany w Monitorze A. Mayo. Z kolei z wykorzystywaniem wiedzy – innym kluczowym procesem zarządzania wiedzą jest związany profil zdolności. Jeśli odpowiada on profilowi wymagań pracy, to pracownik może odpowiednio wykorzystywać swoją wiedzę. Dzielenie się wiedzą, także wymieniane wśród kluczowych procesów zarządzania nią, odpowiada wartościom cenionym w niektórych typach kultur organizacyjnych, np. w kulturze klanu. A zatem oceny wszystkich aspektów w Monitorze A. Mayo na poziomie 2,0 czy 1,5 zdają się wskazywać na wyższą wartość wiedzy pracowników i organizacji niż oceny na poziomie 1,0, nie mówiąc już o ocenach na poziomie 0,5.

## 5. TWÓRCZOŚĆ A WIEDZA W METODACH WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO

Metoda zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych, jak już wielokrotnie podkreślono, bazuje na ustalonej ścieżce kariery pracownika. W związku z tym pozwala w jakiejś mierze śledzić, czy przechodzenie na kolejne stanowiska wiąże się z pracą wymagającą w większym stopniu niż dotychczas (por. [Nęcka 2003: 13-17]):

- tworzenia bardziej oryginalnej wiedzy (tworzenia nowości), dążenia do poznania prawdy (tworzenia wartości poznawczej),
- budowania poczucia piękna u odbiorcy (tworzenia wartości estetycznej),
- tworzenia użytecznych produktów / usług (tworzenia wartości pragmatycznej),
- tworzenia produktów / usług, które powinny służyć dobru innych osób.

Jednak śledzenie to nie ma charakteru wystarczająco dokładnego. W analizowanej metodzie chodzi bowiem o pokazanie różnic w wielkości generowanej przez pracownika wartości w ogóle, a nie tylko wartości wynikającej z tworzenia wytworów o cechach twórczych. Może się zatem zdarzyć, iż wartość generowana przez pracownika niemającego do czynienia z pracą twórczą jest wyższa niż ta generowana przez tworzącego pracownika wiedzy. Twórczość przynosząca wartość wymaga bowiem innowacyjności (wprowadzenia jej efektów w życie) i komercjalizacji, a sama w sobie może nie być źródłem wartości w rozumieniu kategorii stosowanych w rozważanej metodzie dochodowej wyceny kapitału ludzkiego.

Analizowana metoda nie uwzględnia ponadto różnic w cechach osób twórczych dotyczących sfery intelektu i osobowości, np. stosowanych stylów poznawczych czy wytrwałości. Wyjątek stanowi otwartość w znaczeniu łatwości asymilowania nowych informacji, niezbędna w przypadku procesów alokacyjnych.

Za pomocą innej metody – HR Scorecard można monitorować mierniki/wskaźniki dotyczące twórczości pracowników, np. oryginalności czy wartości użytkowej kreowanych przez nich produktów i usług. Będą one świadczyły o posiadaniu przez tych pracowników odpowiedniej wiedzy, co jest ważne przy próbach określenia jej wolumenu i wartości w organizacji. Oczywiście na podobnym mechanizmie oparta jest możliwość wnioskowania o wiedzy w oparciu o mierniki/wskaźniki dotyczące liczby osób twórczych, dysponujących określonymi cechami (np. ich wrażliwością (zdolnością do tworzenia produktów/usług, które podobają się klientom) czy tolerancją wobec ryzyka) lub potrafiących odpowiednio organizować procesy metapoznawcze (np. zdolnych do analizowania uwag potencjalnych odbiorców na temat tworzonego rozwiązania).

Zdolności twórcze pracowników mogą być ujmowane w każdym z aspektów ocen w Monitorze A. Mayo. Interpretacje są tu takie jak w przypadku prób pomiaru wiedzy poprzez rozpoznanie kluczowych procesów zarządzania nią. Przykładem kultury organizacyjnej, w której cenione są zdolności twórcze jest kultura adhocracji. Osoba



pracująca w takich warunkach kulturowych i dysponująca cechami osoby twórczej (np. mająca upodobanie do używania metafor/analogii czy do intuicyjnego stylu myślenia albo mająca skłonność do perseweracji) będzie zatem oceniana na poziomie 2,0, jeśli chodzi o aspekt: zgodność z wartościami cenionymi przez organizację.

## 6. PROFESJONALIZM A WIEDZA W METODACH WARTOŚCIOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Przechodzenie na wyższe stanowiska według metody zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych wymaga określonej wiedzy, ale niekoniecznie mistrzowskiego opanowania sztuki i nieskazitelnej postawy etycznej, charakteryzującej profesjonalistów [Rogoziński 2001: 16]. Co więcej, metoda ta nie wskazuje na żadne szczegółowe interindywidualne różnice charakteryzujące profesjonalistów takie, jak [Jemielniak 2008: 37; Sikorski 1995: 12-14; Koźmiński 2004: 78]:

- treść relacji z klientem,
- stopień identyfikacji z własnym zawodem,
- motywacja wewnętrzna,
- osobisty kapitał intelektualny (w tym: sprawność intelektualna),
- osobisty kapitał społeczny.

Mistrzostwo jest bowiem celem, ale pewnie nie warunkiem awansu stanowiskowego. Przyjęcie wyższego stanowiska uwarunkowane jest jednak m.in. udokumentowanymi osiągnięciami, udokumentowanymi kwalifikacjami, a te są cechami wyodrębnionymi z pojęcia profesjonalizmu. Cechą taką jest również wolność w znaczeniu niezależności w podejmowaniu decyzji – także charakteryzująca profesjonalistę i zróżnicowana dla różnych stanowisk pracy, co wskazuje na związek ze sformalizowaną karierą, stanowiącą metodyczną bazę odniesienia w metodzie zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych.

Z kolei w HR Scorecard można stosować mierniki/wskaźniki dotyczące liczby, czasu i kosztu utrzymania w organizacji profesjonalistów, co – pośrednio – daje informację o rozmiarach i wartości wiedzy, jaką dysponuje organizacja.

Poszczególne aspekty oceny w Monitorze A. Mayo łączą się z cechami charakteryzującymi profesjonalistów. I tak, udokumentowane kwalifikacje i osiągnięcia, a także osobisty kapitał społeczny „mieszczą się” w profilu zdolności. Kontakty, znajomości i pozycja społeczna mogą także przekładać się na potencjał i wkład w tworzenie wartości. Z kolei takie cechy profesjonalistów, jak określona motywacja związana z pracą, niezależność w podejmowaniu decyzji czy przestrzeganie kodu etycznego wskazują na zgodność z wartościami cenionymi w niektórych typach kultur organizacyjnych. A zatem profesjonalizm znajduje swe odzwierciedlenie w wyce-  
nie dokonywanej poprzez zastosowanie tej metody mnożnikowej.

## 7. TALENT A WIEDZA W METODACH WYCENY KAPITAŁU LUDZKIEGO

Metoda zdyskontowanych strumieni przepływów gotówkowych nie uwzględnia różnic między pracownikami, a zatem posługując się nią nie wychwyci się różnic pomiędzy przeciętnymi zdolnościami a wybitną inteligencją i ponadprzeciętnym potencjałem charakteryzującym talent. Za pomocą tej metody nie można także rozróżnić osoby o mniejszym lub większym talencie, tj. różnic w (por. [Mayo 2001: 3; Ingram 2011: 15; Buchelt 2008: 39; Sękowski 2004: 35-36; Miś 2008: 57]):

- motywacji autotelicznej,
- tolerowaniu niewygody,
- wglądzie i rozumieniu własnych unikatowych zainteresowań i predyspozycji,
- dostrzeganiu związków własnych unikatowych zainteresowań i predyspozycji z możliwościami kształcenia i pracy zawodowej,
- myśleniu refleksyjnym,
- podejmowaniu wyzwań,
- umiejętności strategicznego myślenia,
- zdolnościach przywódczych,
- adaptacyjności,
- odporności psychicznej,
- nastawieniu na klienta i organizację,
- inspirowaniu innych,
- podejściu do wyzwań,
- wpływie na wyniki i rozwój organizacji (o tym ostatnim można wnioskować z usytuowania rozpatrywanych w metodzie stanowisk w hierarchii organizacyjnej).

Możliwość takiego rozróżnienia daje Monitor A. Mayo. Cechy pracowników wskazywane jako cechy osób utalentowanych przekładają się bowiem na aspekty oceniane w Monitorze A. Mayo. I tak, na przykład inspirowanie innych może być cechą cenioną w danej kulturze organizacyjnej. Z kolei przykładowo samokontrola cechująca talenty „mieści się” w profilu zdolności, a nastawienie na klienta i organizację przyczyniać się powinna do wkładu pracownika w tworzenie wartości. Najbardziej oczywisty związek jest aspektu: potencjał w Monitorze z cechą pracownika utalentowanego – wybitna inteligencja i ponadprzeciętny potencjał intelektualny. A zatem wyższa ocena aspektów w Monitorze A. Mayo wskazuje na odpowiedni zakres wiedzy osób zatrudnionych w organizacji.

Jeśli chodzi o HR Scorecard, to w swej zmodyfikowanej wersji może ona ujmować liczbę czy koszt/czas pozyskania, wynagradzania, rozwijania, utrzymywania osób o wyżej wymienionych cechach, które pozwalają nazwać je talentami. Zmiany wartości dotyczące tych procesów w układzie powyższych wskaźników powinny być brane pod uwagę przy pomiarze wiedzy.

## 8. ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona analiza wykazała, iż nie tylko część analizowanych metod wyceny kapitału ludzkiego, ale wszystkie spośród nich uwzględniają – aczkolwiek w zróżnicowanym stopniu – określone cechy i rodzaje wiedzy, a także odnoszą się do kluczowych procesów zarządzania wiedzą oraz stanowią „nośnik” informacji o twórczości, profesjonalizmie bądź talencie pracowników, co oznacza, iż są pomocne w pomiarze wiedzy w organizacji. W analizie nie uwzględniono metod, które uwzględniają wiedzę w sposób bezpośredni. Należy do nich mieszana metoda wyceny według R.F. Esselborn i M. Henke [Gebauer 2005: 74; Esselborn; Henke 2001], uwzględniająca m.in.:

- wartość kwalifikacji (wartość: wykształcenia, doskonalenia zawodowego, praktyki, samodzielności pracy i podejmowania decyzji),
- wartość potencjału wiedzy (jako komponentu wartości przedsiębiorczości).

Pomiar wiedzy jest problemem złożonym. Przeanalizowane metody odnoszą się do różnych zmiennych ekonomicznych i pozaekonomicznych oraz składowych kapitału ludzkiego (oprócz wiedzy także do: zdolności, umiejętności, zdrowia, motywacji, postaw, wartości), dostarczając informacji przydatnych przy tym pomiarze, które dopiero odpowiednio uporządkowane lub w ujęciu dynamicznym – jak to jest w przypadku Karty Wyników Zarządzania Zasobami Ludzkimi – dają pogląd o zmianach jej wartości jako komponentu wartości kapitału ludzkiego. Ich wykorzystanie w omawianym zakresie wpływa notabene na efektywność aplikacyjną tych metod w znaczeniu metody wydajnościowej – większy zakres wykorzystania wyników przy tych samych nakładach.

### Literatura:

1. Becker, B.B., Huselid, M.A., Ulrich, D.: *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2002.
2. Buchelt, B.: *Strategiczne aspekty zarządzania talentami*. W: *Zarządzanie talentami w organizacji*, A. Poczowski (red.). Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business 2008.
3. Clarke, T.: *The Knowledge Economy*. „Education and Training”, MCB University Press 2001, vol. 43, No. 4/5.
4. Davenport, T.H.: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska 2007.
5. Esselborn, R.F., Henke, M.: *Humancapital: Berechnung und Bewertung wirtschaftlicher, Sachlicher und personlicher Eignung*. Freiburg/Leipzig 2001.
6. Evans, C.: *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE 2005.
7. Flamholtz, E.G.: *Human Resource Accounting: advances in concepts, methods and applications*. Boston: 2001.
8. Gebauer, M.: *Unternehmensbewertung auf der Basis von Humancapital*. Lohmar-Koeln: Josef Eul Verlag 2005.

9. Ingram, T.: *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE 2011.
10. Jemielniak, D.: *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne 2008.
11. Mayo, A.: *The Human Value of the Enterprise*. London: Nicholas Brealey Publishing 2001.
12. Koźmiński, A.K.: *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa: PWN 2004.
13. Miś, A.: *Rozwój talentów w organizacji. Specyfika i instrumentarium. W: Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.). Warszawa: Difin 2008.
14. Morawski, M.: *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu 2006.
15. Nęcka, E.: *Psychologia twórczości*. Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2003.
16. Park, P.: *Knowledge and Participatory Research*. W: *Handbook of Action Research– Participative Inquiry and Practice*, P. Reason, H. Bradbury (red.). London: Sage Publications 2001.
17. Perechuda, K.: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: PWN 2005.
18. Probst, G., Raub S., Romhardt, K.: *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
19. Rogoziński, K.: *O profesjonalizmie kształcącym osobowość oraz jego wpływie na kulturę organizacji usługowej*. W: *Marketing usług profesjonalnych. Kultura organizacji – osobowość profesjonalisty*, K. Rogoziński (red.). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2001.
20. Sękowski, A.E.: *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*. Warszawa: PWN 2004.
21. Sikorski, Cz.: *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN 1995.
22. Stankiewicz, J.: *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora 2006.
23. Szalkowski, A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie 2008.

Prof. dr hab. **Anna Lipka**

Gliwicka Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości

Wydział Nauk Stosowanych

ul. Bojkowska 37

44-100 Gliwice

e-mail: kzo@ue.katowice.pl

Mariusz Zieliński

## OUTPLACEMENT JAKO INSTRUMENT BUDOWANIA WIZERUNKU PRACODAWCY

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa stoją wobec wyzwań związanych z nasilającą się konkurencją, zmianami technologii wytwarzania i wahaniami koniunkturalnymi. W sytuacji poważnych trudności rynkowych, przedsiębiorstwa zmuszone są do podjęcia procesów restrukturyzacyjnych często związanych z redukcją personelu. Jednym z istotnych elementów redukcji zatrudnienia jest program outplacementu. Celem rozdziału jest analiza outplacementu jako elementu działań restrukturyzacyjnych i jego znaczenia dla budowy wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Rozdział ma charakter głównie teoretyczny, zawiera jednak także przykład zastosowania w praktyce programu outplacementu.

### OUTPLACEMENT AS A TOOL FOR BUILDING THE IMAGE OF THE EMPLOYER

**Summary:** Companies are facing the challenges of the increasing competition, changes in technology of production and economic fluctuations. In the event of serious market difficulties, companies are forced to undertake restructuring processes often associated with a reduction in staff. One of the important elements of employment reduction is outplacement program. The aim of the chapter is to analyze the outplacement as part of restructuring measures and its importance for the construction of the image of the company as an employer. Chapter is mostly theoretical, but also contains an example of application in practice outplacement program.

**Słowa kluczowe:** restrukturyzacja, zarządzanie zasobami ludzkimi, zwolnienia monitorowane.

**Keywords:** restructuring, human resources management, outplacement.

## 1. WSTĘP

Zmienność otoczenia w jakim funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa wymusza na nich dostosowania, które mogą mieć charakter stopniowy lub radykalny. Zmiany stopniowe, polegające na drobnych korektach działań (dostosowaniu do bieżącej sytuacji strategii, struktur, procesów, ludzi i relacji między nimi), są wystarczające przy niewielkich perturbacjach w otoczeniu [Kaczmarek 2011: 208; Srivastava 2012: 6]. Procesy restrukturyzacyjne są natomiast wymuszane przez poważne zmiany

w otoczeniu, do których zalicza się: zmiany w otoczeniu instytucjonalnym (zmiany unormowań prawnych, dostępnych technologii, polityki państwa, zmiany cen surowców), skrócenie cyklu życia i/lub rozwój nowych produktów, zmiany wielkości i/lub strategii przedsiębiorstwa [Sapijaszka 1997: 20; Jonek-Kowalska 2008: 104-105]. Ze zmianami restrukturyzacyjnymi wiążą się zmiany w poziomie i strukturze zatrudnienia, które są bardzo istotnym źródłem konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa, a poza tym grożą znacznym pogorszeniem wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz. Problemom tym może przedsiębiorstwo przeciwdziałać, przygotowując odpowiedni program restrukturyzacji obejmujący społeczne jego konsekwencje, w tym program wsparcia dla pracowników zwalnianych.

Celem opracowania jest określenie, jakimi metodami przedsiębiorstwo może ograniczyć pogorszenie swojego wizerunku w związku z procesami restrukturyzacyjnymi, w tym zwłaszcza redukcją zatrudnienia. W podrozdziale wprowadzającym zawarto rozważania dotyczące metod ograniczania skali koniecznej redukcji personelu, co samo w sobie ogranicza skalę zainicjowanych przez procesy restrukturyzacyjne problemów. W opracowaniu próbowano wskazać, jak działania w ramach outplacementu (zwolnień monitorowanych) mogą ograniczyć pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy, w sytuacji, gdy do zwolnień personelu dochodzi.

Opracowanie ma głównie charakter teoretyczny, zawiera jednak także przykład zastosowania w praktyce programu zwolnień monitorowanych.

## 2. WPLYW RESTRUKTURYZACJI ZATRUDNIENIA NA WIZERUNEK PRZEDSIĘBIORSTWA

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest definiowana jako ogół działań zmierzających do podniesienia sprawności i efektywności funkcjonowania, elastyczności, konkurencyjności, innowacyjności i adaptacyjności przez dostosowania ekonomiczne, techniczne, produkcyjne, organizacyjne, prawne (właścicielskie) i kadrowe [Grądzki, Zakrzewska-Bielawska 2011: 307; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005: 17].

Restrukturyzacja przedsiębiorstwa jest związana ze zmianami w zakresie działania i/lub strukturze kapitałowej i/lub organizacji wewnętrznej [Bowman i in. 1999: 34-35]. Restrukturyzacja zakresu działania zmierza do poprawy efektywności działań przedsiębiorstwa, poprzez zwiększenie aktywności w dziedzinach, w których przedsiębiorstwo ma przewagę konkurencyjną i ograniczenie aktywności w pozostałych dziedzinach [Grudzewski, Hejduk 1999: 186]. Restrukturyzacja finansowa związana jest ze zmianą struktury kapitałowej i/lub własnościowej na skutek wykupu przedsiębiorstwa przez grupę inwestorów, którzy zmieniają sposób prowadzenia gospodarki finansowej [Bowman i in. 1999: 35; Sapijaszka 1997: 55-57]. Restrukturyzacja organizacyjna zmierza do poprawy sprawności i efektywności działania przedsiębior-

stwa. Znajduje ona odzwierciedlenie w zmianach struktury organizacyjnej, zmianach poziomu i struktury zatrudnienia, zmianach podziału zadań, koordynacji, integracji organizacyjnej procesów, procedur, metod rozwiązywania problemów [Sapijaszka 1997: 69-71; Lachiewicz, Zakrzewska-Bielawska 2005: 38-39].

Zmiany restrukturyzacyjne często wywołują konflikty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz stanowią zagrożenie pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz. W ramach konfliktów wewnętrznych, należy spodziewać się oporu ze strony pracowników, których zmiany dotyczą. Dotyczy to zwłaszcza pracowników, których objąć mogą zwolnienia, ale również niezadowoleni mogą być pracownicy, którym zmienia się charakter stanowisk pracy, wzrasta zakres obowiązków, zmieniają się współpracownicy [Durlik 1998: 81, 101]. Jeśli chodzi o pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz, rozważania w niniejszym opracowaniu ograniczono do pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy (pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa na skutek działań restrukturyzacyjnych może nastąpić także z perspektywy dostawców, odbiorców, konkurentów, instytucji publicznych, co zwykle utrudnia działania przedsiębiorstwa).

Konflikty, które restrukturyzacja zatrudnienia wywołuje, powinny skłonić przedsiębiorstwo do przygotowania planu społecznego restrukturyzacji, łagodzącego jej skutki. Na plan społeczny związany z restrukturyzacją składają się plany częściowe dotyczące: potrzeb kadrowych (ustalenie docelowego stanu osobowego), pozyskania i zwolnień pracowników (określenie procedur pozyskiwania i redukcji pracowników wraz z określeniem zakresu wsparcia odchodzących pracowników), adaptacji zawodowej (określenie procedury przeniesień i rekonwersji zawodowej), szkoleń i przekwalifikowania pracowników (określenie form i metod szkoleń skierowanych do pracowników przenoszonych między stanowiskami pracy) [Osterman 2000: 182; Ludwiczynski 2007: 187-188].

Realizacja planu społecznego związanego z restrukturyzacją zatrudnienia wymaga przygotowania odpowiedniego budżetu i zapewnienia środków finansowych między innymi na: adaptację i kształcenie personelu, wypłaty odpraw dla pracowników zwalnianych oraz ich wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia [Egeman 2000: 48-49].

Podstawowym polem konfliktów związanych z restrukturyzacją zatrudnienia są zwolnienia personelu, których w większości przypadków nie da się uniknąć, są bowiem metodą ograniczenia kosztów [Jonek-Kowalska 2014: 127-128]. Powodują one pogorszenie stosunków międzyludzkich wewnątrz przedsiębiorstwa. Niezadowolenie dotyczy nie tylko osób zwalnianych ale także pracowników utrzymujących swe stanowiska pracy, gdy zmiany restrukturyzacyjne wywołują wzrost obciążenia obowiązkami osób pozostających w przedsiębiorstwie. Redukcja zatrudnienia może wiązać się także z pogorszenia stosunków z klientami (ze względu na pogorszenie jako-

ści obsługi klienta przy obniżonym zatrudnieniu) i utratą części z nich (klienci mogą zostać „przejęci” przez odchodzących pracowników, którzy znajdują pracę w konkurencyjnych przedsiębiorstwach). Dodać do tego należy, że zwolnienia pogarszają wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu społecznym, zwłaszcza gdy na lokalnym rynku pracy panuje wysokie bezrobocie, a przedsiębiorstwo nie stara się ograniczyć skali zwolnień i nie wspiera odchodzących pracowników. Takie postępowanie może utrudnić uzupełnienie personelu w okresie poprawy koniunktury [Lipka 2002: 83].

Aby ograniczyć rozmiary konfliktów wynikających ze zwolnień personelu, przedsiębiorstwo powinno próbować ograniczyć skalę tych zwolnień. Działaniami, które przedsiębiorstwo może podjąć w tym celu są: zmiany jakościowe (poszerzenie zakresu zadań, przesunięcia personelu wewnątrz przedsiębiorstwa wsparte programami szkoleniowymi), zmiany w organizacji czasu pracy (np. elastyczny czas pracy, limitowanie godzin nadliczbowych, praca w niepełnym wymiarze, skrócony czas pracy), pośrednia redukcja personelu (wstrzymanie przyjęć, rozszerzenie stosowania umów cywilno-prawnych, wydzielenie spółek – córek, rozszerzenie wytwórczości na własne potrzeby), dobrowolne odejścia z pracy na korzystnych warunkach, zachęcanie do przejścia na wcześniejsze emerytury [Zieliński 2001: 366-367]. Przedsiębiorstwo może przy obsadzie pojawiających się wakatów (np. z powodu odejścia pracownika na emeryturę) preferować swoich własnych pracowników, których miejsca pracy będą likwidowane. Poziom niezadowolenia pracownika i skala koniecznego doszkolenia będą niewielkie, jeśli uda się przesunąć go na takie stanowisko, gdzie będzie mógł wykorzystać swą dotychczasową wiedzę [Osterman 2000: 183]. Dostosowanie podaży pracy do zmniejszającego się wewnętrznego popytu na nią zgłaszanego przez przedsiębiorstwo osiągnąć można również przez zmiany w organizacji czasu pracy.

Część z omówionych wyżej zmian nie wpływa na poziom wynagrodzeń (np. wprowadzenie elastycznego czasu pracy i/lub zmian w sposobie planowania urlopów), część natomiast związana jest z obniżeniem wynagrodzeń pracowników (limitowanie pracy w godzinach nadliczbowych, skrócony czas pracy i przejście na niepełny wymiar czasu pracy). Ostatnie z wymienionych rozwiązań znacząco pogarszają sytuację pracowników, muszą być zatem wprowadzone za porozumieniem między pracodawcą a pracownikami. Pracownicy mogą godzić się na dzielenie miejsc pracy (i wynagrodzenia), jeśli pozwolą one na ograniczenie skali zwolnień [Stredwick 2005: 228-229; Kozioł i in. 2006: 113].

Pośrednia redukcja personelu opiera się przede wszystkim na wstrzymaniu przyjęć do pracy (w celu ochrony wewnętrznego rynku pracy) oraz zmianach zakresu outsourcingu (zlecenie własnym pracownikom zadań, które dotychczas były zlecane na zewnątrz i/lub ograniczenie zakresu działań realizowanych w przedsiębiorstwie i zlecenie ich spółkom – córkom) [Sekuła 2001: 216]. Jako metodę ograniczania skali przymusowych zwolnień pracowników traktuje się także program dobrowolnych



odejść z pracy, skierowany do osób mających uprawnienia emerytalne lub mogących przejść na wcześniejsze emerytury, a w dalszej kolejności także osób w wieku aktywności zawodowej. Trzeba podkreślić, że dobrowolne zwolnienia są kosztowne, albowiem aby nakłonić pracowników do rezygnacji z pracy należy zaproponować im wysokie odprawy. Poza tym dobrowolne odejścia pracowników rodzą ryzyko utraty wiedzy istotnej dla utrzymania pozycji konkurencyjnej, dlatego przedsiębiorstwo powinno przeciwdziałać utracie pracowników dysponujących kluczowymi kompetencjami (np. nie zgadzać się na ich odejścia, dopóki nie wykształcą odpowiednio kompetentnych następców) [Lipka 2002: 85].

W sytuacji gdy opisane działania są niewystarczające i konieczne jest zastosowanie zwolnień bezpośrednich z inicjatywy pracodawcy, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo powinno określić sprawiedliwe kryteria zwalniania i skonsultować je z przedstawicielami załogi [Schwan, Seipel 1997: 237-240]. Zwykle jako kryteria redukcji personelu przyjmuje się: ocenę wyników pracy i perspektyw rozwojowych poszczególnych pracowników, staż pracy oraz względy socjalne [Sekuła 2001: 219]. Dla przetrwania przedsiębiorstwa na rynku istotne jest, aby dominującym kryterium była ocena umiejętności i wydajności. Pozostałe dwa kryteria powinny mieć charakter pomocniczy [Sidor-Rządkowska 2010: 83-84].

Po podjęciu decyzji o zwolnieniach, przedsiębiorstwo powinno skontaktować się z innymi pracodawcami, którzy mogliby zatrudnić zwalniane osoby. Z odpowiednim wyprzedzeniem należy także poinformować urząd pracy o skali planowanych zwolnień oraz strukturze zawodowej i kwalifikacyjnej redukowanego personelu [Zieliński 2001: 369-370]. Pracownicy pozostający w przedsiębiorstwie mogą obawiać się kolejnych zwolnień i znaczącego zwiększenia zakresu swych obowiązków. Dla uniknięcia pogorszenia nastrojów wśród nich, należy zapoznać pozostających w przedsiębiorstwie pracowników z planami funkcjonowania przedsiębiorstwa po restrukturyzacji, ze szczególnym uwzględnieniem reorganizacji pracy i zmian zakresu obowiązków poszczególnych pracowników [Stredwick 2005: 234-235].

### 3. OUTPLACEMENT JAKO METODA OGRANICZANIA POGORSZENIA WIZERUNKU PRZEDSIĘBIORSTWA

Pogorszenie wizerunku przedsiębiorstwa na skutek zwolnień personelu można rozpatrywać wielowymiarowo. Ograniczenie zatrudnienia potwierdza, że przedsiębiorstwo ma kłopoty ze sprzedażą, co może zachęcić dostawców do prób skracania terminu spłaty należności od przeżywającego kłopoty przedsiębiorstwa, odbiorcy mogą próbować wymusić dla siebie lepsze warunki sprzedaży a konkurenci mogą nasilić ataki na rynkach, gdzie przedsiębiorstwo jest obecne. Problemy te przekraczają zakres rozważań niniejszego opracowania, zakładam w tym miejscu, że przedsiębiorstwo jest przy-

gotowane do tego typu zachowań otoczenia i uwzględniło je w programie restrukturyzacyjnym. Z perspektywy opracowania istotny jest wizerunek przedsiębiorstwa jako pracodawcy, który tworzy ono w odniesieniu do aktualnych, byłych i potencjalnych pracowników. Brak starań o ograniczenie skali zwolnień i pozostawienie zwalnianych samym sobie, zwłaszcza w warunkach wysokiego bezrobocia na rynku lokalnym, może być przyczyną niezadowolenia wszystkich wymienionych wyżej grup pracowników i spowodować, że w okresie ożywienia koniunktury przedsiębiorstwo będzie miało kłopoty z pozyskaniem odpowiednio kwalifikowanego personelu. Sposobem ograniczenia pogorszenia wizerunku związanego ze zwolnieniami pracowników jest ich wsparcie, w ramach programu outplacementu (zwolnień monitorowanych). Rezygnacja z programu zwolnień monitorowanych jednocześnie psuje wizerunek zewnętrzny przedsiębiorstwa i zwiększa ryzyko wystąpienia konfliktów oraz pogorszenia wizerunku wewnętrznego (opinii pracowników o własnym przedsiębiorstwie) [Lipka 2002: 157-158].

Outplacement jest definiowany jako system wszechstronnej i całościowej opieki nad zwalnianymi z pracy, mający na celu ograniczenie negatywnych skutków zwolnień, oswojenie zwalnianych pracowników z sytuacją i ich wsparcie w poszukiwaniu nowego zatrudnienia [Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska 2005: 237]. Na system outplacementu potencjalnie składają się [Schwan, Seipel 1997: 238-240; Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska 2005: 237-238]:

- pomoc organizacyjna i doradztwo zawodowe (pomoc w określeniu kwalifikacji i celów zawodowych zwalnianych pracowników),
- udzielenie informacji o rynku pracy,
- zwiększenie umiejętności aktywnego poszukiwania pracy,
- pokierowanie rozwojem, przeszkoleniem i przekwalifikowaniem pracownika,
- pomoc psychologiczna,
- pomoc w znalezieniu właściwego stanowiska pracy,
- pomoc w założeniu własnej firmy,
- pomoc prawna przy zawieraniu nowej umowy o pracę.

Z perspektywy próby utrzymania wizerunku, z jednej strony outplacement ma ograniczać nastroje zagrożenia pojawiające się wśród pracowników, którzy utrzymują zatrudnienie i pozostają w przedsiębiorstwie, mogące przerodzić się w przerwy w pracy i strajki. Z drugiej strony, zwolnienia monitorowane mają kształtować obraz przedsiębiorstwa jako troskliwego pracodawcy i zwiększać szanse na ponowne znalezienie zatrudnienia przez zwalnianych pracowników [Kalinowski 2004: 414; Pawlak 2003: 337; Makowski 2001: 169].

Z perspektywy przedsiębiorstwa, zadaniami zwolnień monitorowanych jest: zapobieganie niepokojom i konfliktom, minimalizacja kosztów procesów przed sądem pracy, ułatwienie akceptacji zwolnień ze strony przedstawicieli załogi, wsparcie dla

działu personalnego oraz poprawa nastrojów pracowników pozostających w przedsiębiorstwie. Poza zwiększeniem szans na podtrzymanie aktywności zawodowej, zwolnienia monitorowane przyczyniają się do ustalenia możliwie korzystnych warunków zwalniania oraz obniżenia poziomu stresu zarówno zwalnianych jak i pozostających w przedsiębiorstwie pracowników [Pawlak 2003: 337; Berg-Peer 2004: 25-31].

Outplacement może być realizowany w różny sposób i różnymi metodami. Działania w ramach zwolnień monitorowanych mogą mieć charakter indywidualny lub grupowy, mogą być realizowane przez samo przedsiębiorstwo lub z wykorzystaniem wsparcia zewnętrznego, mogą także mieć różny zakres, w zależności od środków finansowych na nie przeznaczonych [Jarczyński, Zakrzewska-Bielawska 2005: 238].

O tym, czy przedsiębiorstwo zdecyduje się na zatrudnienie doradców (konsultantów) zewnętrznych do przeprowadzenia programu outplacementu, decyduje poziom kompetencji pracowników przedsiębiorstwa, którzy mogliby program zwolnień monitorowanych przeprowadzić oraz ilość środków finansowych przeznaczonych na ten cel [Kalinowski 2004: 414]. Zakres działań w ramach zwolnień monitorowanych jest limitowany sytuacją finansową przedsiębiorstwa, nadmierne wydatki na program zwolnień monitorowanych mogą zagrozić stabilności finansowej przedsiębiorstwa [Lipka 2002: 158].

Formalnie biorąc, program outplacementu jest przede wszystkim procesem wsparcia pracowników w szukaniu nowego miejsca pracy. W praktyce może to być proces znacznie szerszy, zwłaszcza jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na zatrudnienie zewnętrznych konsultantów. Poza wsparciem dla zwalnianych, doradcy zewnętrzni pomagają przedsiębiorstwu minimalizować konflikty związane z redukcją personelu. Potencjalnie zadania zlecane konsultantom do spraw zwolnień monitorowanych mogą obejmować swym zakresem:

- pomoc w negocjacjach i mediacjach między kierownictwem a przedstawicielami załogi,
- pomoc w opracowywaniu scenariuszy redukcji personelu,
- pomoc przy ustalaniu świadczeń przysługujących odchodzącym z przedsiębiorstwa pracownikom,
- wsparcie działań w ramach marketingu wewnętrznego,
- wsparcie funkcjonowania działu kadrowego,
- szkolenie (warsztaty) przygotowujące do rozmów separacyjnych ze zwalnianymi,
- przygotowanie i organizowanie funkcjonowania wewnętrznego ośrodka outplacementu,
- szkolenie osób wyznaczonych do pracy w ośrodku outplacementu,
- przeprowadzenie indywidualnego programu outplacementu dla odchodzących członków kadry kierowniczej i specjalistów,

- przeprowadzenie programu outplacementu grupowego,
- konsultacje indywidualne dla wszystkich pracowników,
- nadzór i ocenę procesu outplacementu [Berg-Peer 2004: 18-22].

#### 4. PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA PROGRAMU OUTPLACEMENTU

Jako przykład zastosowania programu outplacementu wybrano działania podjęte przez Bank Zachodni WBK w 2013 roku. Materiały pochodzą z raportu społecznej odpowiedzialności biznesu tego banku za rok 2013 [[www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/odpowiedzialny-biznes/raport-csr-2013](http://www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/odpowiedzialny-biznes/raport-csr-2013): 35-37]. Bank Zachodni WBK, będący już fuzją dwóch banków, przejmował w styczniu 2013 kolejny podmiot – Kredyt Bank, wystąpiła zatem konieczność restrukturyzacji i ograniczenia zatrudnienia, zwłaszcza na stanowiskach, które w obu podmiotach dublowały się.

Bank Zachodni WBK rozpoczął w maju 2013 roku program zwolnień monitorowanych skierowany do odchodzących pracowników, w celu wsparcia ich w znalezieniu satysfakcjonującego zajęcia. Trzy kluczowe założenia wyjściowe programu były następujące:

1. Skuteczna kariera jest zależna od budowania osobistej marki na rynku w sposób świadomy i długofalowy.
2. Do każdego pracownika należy podejść indywidualnie.
3. Należy dostarczać pracownikom praktycznych wskazówek, z uwzględnieniem aktualnej sytuacji na rynku pracy.

Uruchomienie programu outplacementu było o tyle istotne, że w roku 2013 odeszło z pracy w Banku Zachodnim WBK 2081 osób, a większość zwalnianych (1112 osób) należało do przedziału wiekowego 30-50 lat. Osoby w tym przedziale wiekowym musiały na nowo odnaleźć swoje miejsce na rynku pracy.

Program zwolnień monitorowanych zaproponowany pracownikom składał się z dwóch głównych elementów tj.: warsztatu i konsultacji indywidualnych. W ramach warsztatu przygotowywano odchodzących pracowników do skutecznego poszukiwania pracy poprzez: określenie preferowanego kierunku rozwoju zawodowego, pomoc w opracowaniu oferty atrakcyjnej dla potencjalnego pracodawcy, dostarczenie wiedzy i umiejętności przydatnych w poszukiwaniu pracy (sposoby: dotarcia do pracodawców, wyróżniania się spośród aplikujących, budowania sieci kontaktów osobistych, odpowiadania na trudne i nietypowe pytania, przygotowania dokumentów aplikacyjnych, wykorzystania mediów społecznościowych, współpracy z agencjami rekrutacyjnymi) oraz szeroko rozumiane wsparcie psychologiczne (zbudowanie poczucia własnej wartości, zrozumienie emocji związanych z utratą pracy i poszukiwaniem następnej, aktywizację i zmotywowanie do poszukiwania pracy).

Konsultacje indywidualne prowadzone były przez zewnętrznych konsultantów kariery, przy założeniu doradztwa „szytego na miarę” czyli: dostosowanego do potrzeb pracownika objętego programem, opartego na diagnozie doświadczeń, osiągnięć i kompetencji, nastawionego na poszukiwanie kierunków dalszej kariery. Konsultacje obejmowały:

- wypracowanie indywidualnego planu działania i metod poszukiwania pracy,
- przygotowanie dokumentacji aplikacyjnej,
- przeprowadzenie próbnej rozmowy kwalifikacyjnej,
- doradztwo w zakresie negocjacji warunków zatrudnienia, monitoring rynku pracy, wsparcie psychologiczne.

W okresie od uruchomienia programu w maju 2013 do końca roku z warsztatów skorzystało 156 pracowników przeznaczonych do zwolnienia, a z indywidualnych konsultacji – 12 osób. Jest to stosunkowo niewielka liczba pracowników (biorąc pod uwagę całkowitą skalę zwolnień), tym niemniej bank podkreśla, że program ten będzie kontynuowany. Warto dodać, że wyniki ankiety ewaluacyjnej wskazują na bardzo wysoki poziom oceny programu przez uczestniczących w nim pracowników, bowiem uzyskał on 3,8 punktu w 4-punktowej skali ocen.

Uczestnicy programu podkreślali, że stanowił on dla nich wsparcie, zwrócił uwagę na obszary i sposoby poszukiwania pracy, pozwolił na określenie silnych i słabych stron, wskazał na literaturę fachową wspierającą proces poszukiwania nowego pracodawcy lub zmianę obszaru kwalifikacji.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Program restrukturyzacyjny, któremu towarzyszy redukcja zatrudnienia może poważnie pogorszyć wizerunek przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym, w tym jego wizerunek jako pracodawcy. Starając się ograniczyć straty wizerunkowe, które mogą doprowadzić do trudności z pozyskaniem personelu w okresie ożywienia koniunktury, przedsiębiorstwo powinno przygotować odpowiedni program restrukturyzacji, którego istotnym elementem jest społeczny plan restrukturyzacji. W pierwszej kolejności, przedsiębiorstwo powinno starać się ograniczyć skalę zwolnień, wykorzystując w tym celu: zmiany jakościowe w gospodarowaniu personelem, zmiany w organizacji czasu pracy, pośrednią redukcję personelu oraz program dobrowolnych odejść z pracy na korzystnych warunkach.

W sytuacji gdy inne metody ograniczenia poziomu podaży pracy w przedsiębiorstwie okażą się niewystarczające, występuje konieczność zastosowania zwolnień bezpośrednich. Przedsiębiorstwo powinno w takiej sytuacji przygotować odpowiednie kryteria zwalniania personelu i skonsultować je z przedstawicielami pracowników.

W stosunku do odchodzących pracowników przedsiębiorstwo powinno zasto-

sować program zwolnień monitorowanych, którego zakres jest zależny od poziomu kompetencji pracowników działu kadrowego oraz możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Zwolnienia monitorowane powinny być skoncentrowane na wsparciu odchodzących pracowników, na ile to możliwe, przekwalifikowaniu i pomocy w znalezieniu nowego zatrudnienia.

Zaprezentowany przykład programu zwolnień monitorowanych zastosowany w wybranym banku, przechodzącym konsolidację i związaną z nią reorganizację i restrukturyzację zatrudnienia, potwierdza przesłanki stosowania takich programów wymieniane w literaturze. Pracodawca przygotował program wsparcia w poszukiwaniu nowego miejsca pracy dla odchodzących pracowników, który korzystający z programu ocenili wysoko. Z jednej strony można przyjąć, że z perspektywy uczestników programu outplacementu, analizowany bank utrzymał wizerunek dobrego pracodawcy, dbającego także o pracowników zwalnianych. Na tyle, na ile założenia programu i jego realizacja dotarły do otoczenia społecznego, wizerunek dobrego pracodawcy także został podtrzymany. Z drugiej strony, należy zauważyć, że programem zostało objętych mniej niż 10% zwalnianych. Znakomita większość odchodzących z pracy w 2013 roku może zatem, bazując na swoich osobistych doświadczeniach, twierdzić, że zwalnijący ich bank nie sprawdził się jako dobry pracodawca.

## Literatura:

1. Berg-Peer, J.: *Outplacement w praktyce*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2004.
2. Bowman, E.H., Singh, H. Useem, M., Bhadury, R.: *When Does Restructuring Improve Economic Performance?* "California Management Review" 1999, Vol. 41, No 2.
3. Durlik, I.: *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering, teoria i praktyka*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet 1998.
4. Egeman, M.E.: *Dylematy zarządzania zasobami ludzkimi w procesach restrukturyzacji*. „Humanizacja Pracy” 2000, nr 5.
5. Grądzki, R., Zakrzewska-Bielawska, A.: *Restrukturyzacja organizacyjna przedsiębiorstw w aspekcie relacji zewnętrznych*. W: *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.). Kraków: Wydawnictwo UE w Krakowie 2011.
6. Grudzewski, W.M., Hejduk, I.K.: *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*. W: *Zarządzanie wartością firmy*, A. Herman, A. Szablewski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Poltext 1999.
7. Jarczyński, J., Zakrzewska-Bielawska, A.: *Restrukturyzacja zatrudnienia w przedsiębiorstwie*. W: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.). Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2005.

8. Jonek-Kowalska, I.: *Risk management in the hard coal mining industry: Social and environmental aspects of collieries' liquidation*, Resources Policy, 2014, no. 41.
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. Kaczmarek, J.: *Wartość przedsiębiorstwa jako wyznacznik jego restrukturyzacji*. W: *Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.). Kraków: Wydawnictwo UE w Krakowie 2011.
11. Kalinowski, M.: *Zwalnianie pracowników*. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin (red.). Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu 2004.
12. Kozioł, L., Piechnik-Kurdziel, A., Kopeć, J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza 2006.
13. 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.
14. Lipka, A.: *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnicywo Poltext 2002.
15. Ludwicyński, A.: *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*. W: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński (red.). Warszawa: PWN 2007.
16. Makowski, K.: *Restrukturyzacja zatrudnienia*. W: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, K. Makowski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2001.
17. Osterman, P.: *Work Reorganization in an Era of Restructuring: Trends in Diffusion and Effects of Employee Welfare*. "Industrial and Labor Relations Review" 2000, Vol 53, No. 2.
18. Pawlak, Z.: *Personalna funkcja firmy, procesy i procedury kadrowe*. Warszawa: Poltext 2003.
19. Sapijaszka, Z.: *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Szanse i ograniczenia*. Warszawa: PWN 1997.
20. Schwan, K., Seipel, K.: *Marketing kadrowy*. Warszawa: C.H. Beck 1997.
21. Sekuła, Z.: *Planowanie zatrudnienia*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna 2001.
22. Sidor-Rządkowska, M.: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna, a Wolters Kluwer 2010.
23. Srivastava, S.B.: *Organizational Restructuring and Social Capital Activation*, Berkeley: University of California 2012.
24. Strategor: *Zarządzanie firmą. Strategie struktury decyzje tożsamość*. Warszawa: PWE 1996.
25. Stredwick, J.: *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion 2005.

26. Zieliński, M.: *Zarządzanie kadrami w warunkach restrukturyzacji gospodarki regionu na przykładzie województwa śląskiego*, W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, Z. Wiśniewski (red.). Toruń: Wydawnictwo UMK 2001.

### Źródła internetowe:

1. [www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/odpowiedzialny-biznes/raport-csr-2013](http://www.bzwbk.pl/informacje-o-banku/odpowiedzialny-biznes/raport-csr-2013) [dostęp 12.01.2015].

Dr. hab. **Mariusz Zieliński**, prof. nzw. w Pol. Śl.  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Zabrze, ul. Roosevelta 26-28  
e-mail: [Mariusz.zielinski@polsl.pl](mailto:Mariusz.zielinski@polsl.pl)



Monika Prandzioch

## REALIZACJA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO W FIRMACH SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej zwracają uwagę na działania społeczne. Podejmowanie takich działań przez przedsiębiorców, bez względu na motyw, dla beneficjentów ma największą wartość. Kryzys finansowy oraz informacje związane z nieodpowiednim wykorzystaniem zasobów naturalnych wzmacniają dyskusję o zasadności zrównoważonego gospodarowania. Czy zadaniem przedsiębiorstw jest tylko i wyłącznie uzyskanie odpowiednich wyników finansowych, czy również troska o społeczeństwo? Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu jest wynikiem zarówno bogacenia się społeczeństwa, jak również wynikiem wzrostu świadomości społeczeństw. Celem niniejszego rozdziału jest analiza działań w ramach wolontariatu podejmowanych przez przedsiębiorstwa oraz odpowiedź na pytanie, czy działania organizacji społecznie odpowiedzialnych muszą łączyć się z wolontariatem pracowniczym? Badaniu zostały poddane firmy, które w ciągu siedmiu lat składały raporty społeczne na konkurs pn. „Raporty społeczne”. Raporty te przeanalizowano pod kątem działalności w obszarze wolontariatu pracowniczego oraz innych form pomocy charytatywnej.

### EMPLOYEE VOLUNTEERING IN SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES

**Summary:** Modern businesses more and more frequently pay attention to social activities. Taking such action, regardless of the motives, has an increasingly higher value for the beneficiaries. Financial crisis and information on irresponsible usage of natural resources reinforce the discussion about the legitimacy of sustainable management. Is companies' task only to achieve appropriate financial results or also to take care of the society? The evolution of business social responsibility is an outcome of both the society growing in wealth as well as the result of an increase in social awareness. The aim of the present chapter is to analyze actions undertaken as part of volunteerism among companies and to answer the question whether activities of socially responsible organizations have to entail employee volunteering. The author examines companies which submitted social reports for competition under the name "Social reports" for seven years. The reports are analyzed in terms of employee volunteering activity and other forms of charity help.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność, wolontariat pracowniczy, filantropia, dobroczynność, zarządzanie.

**Keywords:** corporate social responsibility, employee volunteering, philanthropy, charity, management.

## 1. WSTĘP

Potocznie społeczna odpowiedzialność biznesu może być utożsamiana z dobroczynnością. Coraz częściej wolontariat oraz filantropia przybierają sformalizowaną formę i nie ograniczają się tylko do jednorazowego wydarzenia. Dzieje się to w firmach, które działają w duchu odpowiedzialnego biznesu. W związku z tym, że nie ma jeszcze pełnego rejestru firm społecznie odpowiedzialnych, do przeprowadzenia analizy wykorzystano raporty społeczne publikowane w Internecie. Dzięki dowolności sporządzania takiego raportu, można z niego wyczytać informacje ważne dla poszczególnych firm. Dzięki tym informacjom można odpowiedzieć na pytanie, czy wszystkie firmy odpowiedzialne społecznie realizują wolontariat pracowniczy oraz przeanalizować proces realizacji działań dobroczynnych w organizacjach.

## 2. EWOLUCJA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Społeczna odpowiedzialność biznesu nie jest pojęciem jednoznacznie definiowanym, trwają też spory, co do określenia czasu podjęcia tej problematyki. Współczesne rozumienie społecznej odpowiedzialności biznesu jest wynikiem ewolucji pojęcia. Już w 1776 r. Adam Smith zauważył, że pomimo iż przedsiębiorca dąży do zysku, niejako mimo woli zaspokaja potrzeby społeczne. Działania określane dziś jako przejaw społecznego zaangażowania przedsiębiorstw były realizowane również w czasach rewolucji przemysłowej w postaci działań filantropijnych. W 1974 r. P. Drucker zauważył, że „wolne przedsiębiorstwo działające w warunkach wolności ekonomicznej nie może istnieć tylko dlatego, że jest dobre dla biznesu: sens jego istnienia polega na tym, że jest potrzebne społeczeństwu” [Roszkowska 2012: 18]. Jak podaje B. Rok, rozwój pojęcia przebiegał w trzech płaszczyznach: teoretycznej, rozwoju i samoregulacji biznesu oraz nacisku obywatelskiego [Rok 2004: 8]. Pierwsza z nich to wydarzenia, które były przyczynkiem do baczniejszego spojrzenia na problematykę nierówności społeczno-gospodarczych oraz skutków drapieżnej eksploatacji środowiska. A. Carnegie społeczną odpowiedzialność opierał o dwie zasady: władarstwa i miłosierdzia. Miłosierdzie to działania filantropijne realizowane przez przedsiębiorców, władarstwo natomiast to rola jaką pełnią przedsiębiorcy wobec społeczeństwa. Nie wszyscy tak idealistycznie podchodzili do omawianej koncepcji, m.in. M. Friedman twierdził, że jedynym obowiązkiem wobec społeczeństwa jaki pełnią przedsiębiorstwa to ich zaangażowanie w pomnażanie zysku. Według Friedmana działania społecznie odpowiedzialne to te, które mają na celu zwiększenie rentowności przedsiębiorstw (np. działania filantropijne, których głównym celem jest wizerunek firmy lub pozyskanie nowych pracowników). W rezultacie nie kwestio-

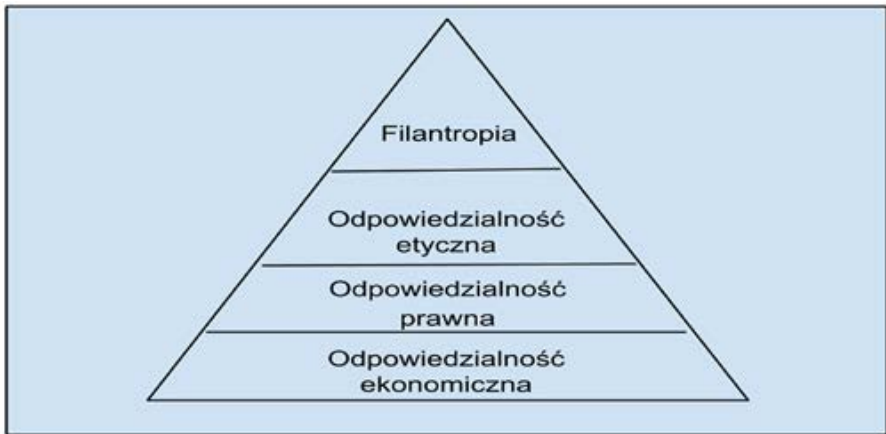
nował on zasadności społecznej odpowiedzialności biznesu, ale przede wszystkim intencyjność podejmowanych działań, której celem jest zysk. Rola społecznej odpowiedzialności jest ograniczona tylko to jej narzędziowego wymiaru [Sokołowska <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/691:14.05.2015>].

W 1972 r. podczas konferencji ONZ uznano kartę praw człowieka, a w 1982 r. ogłoszono raport „Nasza Wspólna Ziemia”, w którym przestrzega się przed działaniami mającymi destrukcyjny wpływ na środowisko i życie człowieka. W 1991 r. ogłoszono Kartę na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju, która określa zasady zarządzania środowiskowego. Na kolejnej konferencji ONZ w Rio de Janeiro podjęto kroki związane m.in. z obowiązkiem państw względem środowiska, wprowadzenia międzynarodowej strategii zrównoważonego rozwoju wraz z planem w sprawie zmian klimatu. W 2002r. na Szczycie Ziemi w Johannesburgu wskazano na znaczenie odpowiedzialności za dokonanie postępu oraz jego skutków środowiskowo-społecznych. Dalszy rozwój idei został ukierunkowany w stronę standaryzacji poprzez normy jakościowe ISO 9000 oraz ISO 14000, których zadaniem jest regulowanie oddziaływania środowiskowego. W 2010 roku została zatwierdzona norma ISO 26000, która w postaci „przewodnika” opisuje najważniejsze kwestie związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu oraz propozycje wdrożenia do przedsiębiorstw [Norma ISO 26000, 2012]. Droga formalna CSR, wywodzi się z problemów środowiskowych i zagrożeń, jakie płyną z intensywnego rozwoju przemysłu i eksploatacji środowiska, wpływających na kompleksowe, odpowiedzialne zarządzanie. Istotną rolę odgrywa nacisk obywatelski dotyczący: praw człowieka, praw zwierząt, środowiska i praw konsumenta. Działania w tych grupach są wynikiem wzrostu świadomości obywateli oraz możliwości, jakie dają nowe media. Wpływ takich ruchów ma istotne znaczenie dla wizerunku przedsiębiorstw. Działania obywatelskie bez względu na obszar mogą dla firm mieć bardzo negatywne lub pozytywne skutki. Zwiększenie świadomości obywateli daje im siłę nacisku społecznego. Ostatnim źródłem działań społecznie odpowiedzialnych jest samorealizacja biznesu. Proces ten jest wynikiem społecznego nacisku, jak również wynika z potrzeby znormalizowania najważniejszych kwestii związanych z przestrzeganiem praw człowieka. W wyniku afer korporacyjnych związanych z ujawnieniem skandali finansowych oraz środowiskowych, przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać zarówno kodeksy etyczne, jak również podnosić standardy jakościowe [Rok 2004: 9].

Jednym z ujęć rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu jest model Carrola, który dzieli społeczną odpowiedzialność na cztery obszary. Podział ten podobnie, jak w piramidzie Masłowa rozpoczyna się podstawowych potrzeb. Obszary te to w kolejności:

- ekonomiczna odpowiedzialność względem pracowników, jak i prowadzonej działalności;
- odpowiedzialność prawna, wynikająca z przestrzegania obowiązków oraz prawa jakie narzuca społeczeństwo;
- odpowiedzialność etyczna, oznaczająca działania z poszanowaniem obowiązujących norm społecznych oraz etycznych;
- odpowiedzialność filantropijna, traktowana jako najwyższy poziom zaangażowania w działania społeczne, które nie wynikają z nacisku zewnętrznego, ani oczekiwań etycznych, zawierają się we wszystkich formach działań wolontarystycznych [Skwiercz 2012: 299, Zieliński 2014: 557].

Rys. 1. Model Carrola



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Roszkowska 2011: 34]

Intensywny rozwój idei CSR na przełomie XX i XXI jest niewątpliwie zjawiskiem ściśle związanym z bogaceniem się społeczeństwa, intensywnym wzrostem gospodarczym oraz wzrostem oddziaływania informatyzacji zarówno w świecie gospodarczym, jak i społecznym, gdzie negatywne informacje o działaniach firm mają swoje odzwierciedlenie w odpowiedzialnej konsumpcji.

Z perspektywy europejskiej należy wspomnieć o ważnym wydarzeniu związanym ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, którym jest zatwierdzenie przez Radę Europejską dyrektywy zobowiązującej największe firmy do sporządzania raportów społecznych, które tworzone wraz z raportami finansowymi będą miały za zadanie ukazać, jak przedsiębiorstwo wpływa na społeczeństwo i czy jest w pełni odpowiedzialne zarówno za swe działania, jak i za ich skutki [Forbes 2014]. Działania przedsiębiorców wchodzące poza te normy ukazują, iż społeczna odpowiedzialność biznesu jest procesem ciągłym.

### 3. FILANTROPIA PRZEDSIĘBIORCÓW A WOLONTARIAT PRACOWNICZY

Ewolucja społecznej odpowiedzialności biznesu ma swoje korzenie w ogólnym tego słowa znaczeniu dobroczynności skierowanej do ludzi oraz w działaniach proekologicznych. Początków rozwoju filantropii przedsiębiorców należy szukać już w etyce protestanckiej, która zakładała, że czynnikiem sukcesu jest pracowitość, rzetelność i dotrzymywanie umów handlowych, a przedsiębiorca powinien zachowywać ascetyczny styl życia. Zachęta do pomocy ubogim znajduje się już dużo wcześniej, w Starym Testamencie, gdzie rozwój jest elementem człowieczeństwa a „tworzenie ziemi poddaną” ma służyć człowiekowi. Nowotestamentowe przesłanie wzmacnia dobroczynność względem ubogich, jednocześnie nie negując posiadania dóbr. Jan Chryzostom w swojej wizji określił, że bogactwa „należą do niektórych po to, aby oni mogli nabyć zasługi przez dzielenie się tymi dobrami z bliźnimi” [Kompedium Nauki Społecznej Kościoła 2005: 2015].

Współcześnie pomoc innym można określić w ramach trzech wymiarów: działań filantropijnych, działań charytatywnych oraz wolontariatu. Pierwsze określenie wywodzące się z języka greckiego *philantropos* – umiłowanie człowieka, ma swoje korzenie w kulturze starożytnych Greków i Rzymian. Dobroczynność – to termin wywodzący się z języka łacińskiego *charitas* i związany jest z chrześcijaństwem. Wolontariat natomiast wychodzi poza te dwa określenia i związany jest z ogólnym oddziaływaniem społecznym nie tylko skierowanym na człowieka, ale całe środowisko naturalne [Górecki 2013: 81].

Współczesna definicja wolontariatu mówi, że „wolontariat to bezpłatne, świadome i dobrowolne działania na rzecz innych, wykraczające poza więzi rodzinno-przyjacielsko-koleżeńskie” [Gulak 2012: 14]. Działania wolontariatu pracowniczego przyrównać można do „czynów społecznych” poprzedniego ustroju, które zgodnie z Uchwałą Rady Ministrów z 1984r. definiowane były jako „dobrowolna działalność ludności, polegająca na świadczeniu własnych środków finansowych, materialnych i robocizny w celu realizacji określonych zadań w obiektach i na terenach stanowiących własność społeczną służących zaspokojeniu potrzeb społecznych” [Banasiewicz 2011: 160]. Jak widać, pomimo różnic społeczno-politycznych, określenie to idealnie wpisuje się w charakterystykę wolontariatu korporacyjnego.

Działania wolontariatu pracowniczego wchodzą w trójstronną relację: pracownik – pracodawca – beneficjent wolontariatu. Wolontariat pracowniczy jest w dużej mierze realizowany przez organizacje odpowiedzialne społecznie, w których te działania są ustandaryzowane. Klasyfikacje działań wolontariatu można określić ze względu na czas trwania na: jednorazowe wydarzenia lub długofalowe plany pomocowe; ze względu na sposób zaangażowania na: indywidualne i grupowe; natomiast ze względu

du na zakres na: kompetencyjne (w ramach prowadzonej działalności np. pomoc księgową oferowaną przez biuro rachunkowe) oraz ogólnospołeczne (wynikające z zaangażowania pracowników, ich pasji lub zainteresowań) [Górecki 2013: 95].

Podział ten daje możliwość sklasyfikowania działań związanych z wolontariatem. Wolontariat pracowniczy należy odróżnić od działań filantropijnych, które skupiają się głównie na darowiznach i wspomaganiu finansowym, nie będzie nim także uczestnictwo w grupach społecznych np. zespołach ludowych. Wspomniana w poprzednim podrozdziale piramida Carrolla wskazuje, że działania filantropijne są wynikiem zaspokojenia potrzeb (które można określić jako podstawowe), w najniższym stopniu dotyczą zarówno przestrzegania prawa, przepisów BHP, oraz prowadzenia działalności i określanych dochodach, pozwalając na zabezpieczenie najważniejszych potrzeb pracowniczych oraz funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kolejnym szczeblem drabiny jest określenie ład korporacyjny, strategii rozwoju, aby w najwyższym poziomie realizować działania filantropijne [Skiercz 2011: 299]. Ostatni szczebel piramidy rozwoju można poszerzyć o działania wolontariatu. Filantropia jest z uogólnieniem pojęciowym formy pomocy zarówno w formie rzeczowej, jak również osobowej.

Korzyści płynące z wolontariatu pracowniczego odczuwalne są zarówno ze strony przedsiębiorstwa, jak i pracowników. Jest to „kształtowanie etosu i wartości prospołecznych, w których ważne jest zaangażowanie pracowników w problemy społeczne” [Wachowiak 2012: 57]. Działania filantropijne przedsiębiorców mogą wypływać z kilku przesłanek: etycznej (związanej z chęcią czynienia dobra), ekonomicznej (np. reklama, public relations), altruistycznej (chęć przekazania części zysku) oraz mieszanej (związanej z działaniami strategicznymi firmy). O ile podjęcie działań związanych z filantropią korporacyjną jest czynem związanym z przekazaniem środków, wolontariat pracowniczy jest działaniem wynikającym z aktu dobrowolności pracowników, ich zaangażowanie i pozwolenia na te działania przy wykorzystaniu zasobów firmy. Filantropia natomiast to przekazanie środków finansowych bez zaangażowania zasobów ludzkich.

#### 4. DZIAŁANIA WOLONTARIATU PRACOWNICZEGO ORAZ INNYCH FORM W ORGANIZACJACH TWORZĄCYCH RAPORTY SPOŁECZNE

Działania filantropijne oraz wolontariat pracowniczy mają swoją długą historię i rozwijają się wraz z rozwojem społecznej odpowiedzialności biznesu. Organizacje chcące działać zgodnie ze społeczną odpowiedzialnością biznesu same podejmują decyzję o formach, w których tą ideę będą realizować. Zgodnie z zaleceniami Normy ISO 26000 organizacje powinny upowszechniać i komunikować swoje działania wszystkim interesariuszom, również w formie raportów społecznych. Największa baza raportów tworzonych przez polskie firmy znajduje się na stronie

społeczne.pl, są one przysyłane na konkurs organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu od 2007 roku. Obecnie w bazie znajdują się 164 raporty 80 firm. Cześć z tych raportów to wydarzenia jednorazowe, nie kontynuowane w następnych latach. Nie można zatem stwierdzić, na ile działania społecznej odpowiedzialności nadal w tych firmach są realizowane.

Średnio 62% firm sporządzających raport uwzględnia w swoich działaniach wolontariat pracowniczy. Na potrzeby opracowania analizie zostało poddanych 46 firm, które regularnie publikują raporty dotyczące działań w zakresie CSR.

Sposób opisywania działań wolontariatu pracowniczego przyjmuje trzy główne formy: opisu teoretycznego bez informacji o realnych działaniach (np. SKOK Ubezpieczenia, Państwowe Przedsiębiorstwo Porty Lotnicze), opisu informującego o istnieniu wolontariatu w formie ogólnikowej (np. Metro Grup, Nowy Styl) oraz dokładnych opisów projektów wraz z włączeniem do działań polityki personalnej (np. Orange Polska, Kompania Piwowarska, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A.).

Działania wolontariatu w większości skierowane są do ludzi potrzebujących oraz dzieci, znacznie rzadziej pojawiały się inicjatywy środowiskowe. Działania te najczęściej związane są z ochroną, recyklingiem i gospodarowaniem odpadami nawiązują również do bezpośredniej działalności firmy. Wśród działań podejmowanych przez analizowane firmy nie zadeklarowano projektów skierowanych na pomoc zwierzętom.

Pod pojęciem wolontariatu, bądź wolontariatu pracowniczego określano również działania filantropijne polegające na przekazywaniu pomocy finansowej. Połączeniem wolontariatu pracowniczego i działań filantropijnych jest organizacja zbiórki np. zabawek i/lub pieniędzy oraz przekazanie ich przez pracowników osobom potrzebującym. Inną formą działań, które można określić jako mieszane, jest organizacja projektów, w których pracownicy mogą zgłosić np. potrzebującą rodzinę, lub pracownicy mogą zgłaszać własne projekty (np. Bank Zachodni WBK). Do wzmocnienia współpracy z trzecim sektorem (organizacje pozarządowe) w kilku przypadkach zostały stworzone platformy wymiany informacji, gdzie organizacja potrzebująca zgłasza swój projekt-potrzebę, a zespół pracowników ma możliwość decydowania o jej wyborze (np. Kompania Piwowarska). Wśród przebadanych raportów można zauważyć, iż pojawiają się również inicjatywy edukacyjne skierowane zarówno do pracowników jak i interesariuszy zewnętrznych, wykorzystujące *know-how* organizacji (np. ArcelorMittal Poland, Nestle, Unilever Polska). Ciekawą wydaje się również inicjatywa grantów dla uzdolnionych dzieci i młodzieży (Provident Polska S.A., Polpharma S.A.). Jedną z form zachęty pracowników do uczestnictwa w wolontariacie ujętą w raporcie jest uczestniczenie Prezesa firmy w działaniach wolontariatu – tzw. „Prezesa-wolontariusze” (np. Bank BGŻ). Inicjatywa polegająca głównie na zaangażowaniu społecznym menadżerów wyższego szczebla, którzy w ramach akcji wolontariackich dzielą się swoim czasem

i doświadczeniem. Obecnie włączonych do akcji jest 30 Prezesów największych firm polskich. Cześć z tych firm sporządza raporty społeczne, przy czym działania Prezesa-wolontariusza nie są uwzględnione w raporcie.

Rozwiązaniem zgłaszanym w ramach raportów społecznych jest także utworzenie przy przedsiębiorstwie fundacji oferując np. możliwość prac ochotniczych w ramach fundacji. Takie rozwiązanie daje szansę na organizację projektów na szerszą skalę, uzyskiwanie dodatkowych form wsparcia, nie jest to jednak tożsame z realizacją wolontariatu pracowniczego.

Pomimo, że pomocniczość oraz działania filantropijne rozwijały się historycznie wraz z rozwojem społecznej odpowiedzialności biznesu i mają wspólne źródło historyczne, brak informacji w raporcie o wolontariacie pracowniczym może nasuwać przypuszczenia, iż takich działań w organizacji nie ma. Jednak pojęcie wolontariatu pracowniczego pojawia się często jako określenie związane ze wszystkimi działaniami pomocowymi. W firmach, które zdecydowały się na cykliczne raportowanie, działania wolontariatu pracowniczego mogą pojawić się jako element zarządzania. Rosnące zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu daje nadzieję, że działania te będą włączone do strategii zarządzania zasobami ludzkimi dając pracownikom szansę zarówno na rozwój, jak również uczestniczenie w tworzeniu wartości dla innych.

## 5. ZAKOŃCZENIE

Zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu będzie rosło wraz ze wzrostem gospodarczym i rozwojem przedsiębiorstw, które zaspokajając potrzeby podstawowe będą chciały osiągnąć wyższy szczebel rozwoju organizacji, kierując swoje działania na zaspokajanie potrzeb otoczenia. Zmiany te można już zaobserwować w przedsiębiorstwach w krajach rozwiniętych. Zachętą dla przedsiębiorców mogą być również korzyści wynikające z wprowadzenia zasad CSR do organizacji.

Przeprowadzone badania pokazują, że wśród firm raportujących cyklicznie, pierwsze inicjatywy wolontariatu pracowniczego przekształciły się w długofalowe projekty o standaryzowanej strukturze. Działania te wpisały się na stałe do zarządzania personelem. Pomimo braku przymusu zewnętrznego, coraz częściej przedsiębiorstwa podejmują się sporządzania raportów społecznych. Zdecydowana większość przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie czuje potrzebę pomocy innym. Na zainteresowanie zasługują projekty pomocy, które najczęściej są inicjatywą oddolną, pracowników. Przekazanie pracownikom uprawnień do wyboru, czy to rodziny potrzebującej, czy projektu do realizacji pozwala na większe ich zaangażowanie. Wykorzystanie zasobów wiedzy pracowników do pomocy dla np. organizacji pozarządowych, daje im inne spojrzenie na wykonywaną dotychczas pracę. Takie działania mają istotny wpływ również na atmosferę miejsca pracy i pozwalają zdy-



stansować się do wykonywanych obowiązków. Inicjatywy te są korzystne dla trzech stron: pracodawcy (działania wizerunkowe, rozwój polityki personalnej), pracownika (inne spojrzenie na wykonywaną pracę), beneficjenta (zaspokojenie potrzeb). Zmiany, jakie zachodzą w ostatnich latach w polskich przedsiębiorstwach pokazują, że działania w ramach wolontariatu pracowniczego będą realizowane chętniej, przede wszystkim ze względu na rosnące możliwości przedsiębiorstw oraz ze względu na zwiększenie świadomości w zakresie działań wizerunkowych.

### Literatura:

1. Banasiewicz, K.: „*Wolontariat korporacyjny jako jeden z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*”. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2011, nr 156.
2. Górecki, M.: „*Wolontariat – idea, organizacja doświadczenia*”. „Nauki Społeczne”, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy 2013, t.1.
3. Rok, B.: *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Warszawa: Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2004.
4. Roszkowska, P.: *Rewolucja w raportowaniu biznesowym. Interesariusze, konkurencyjność, społeczna odpowiedzialność*, Warszawa: Difin 2011.
5. Ryczan, K. (red.): *Kompendium Nauki Społecznej Kościoła*. Kielce: Jedność 2005.
6. Teneta-Skwiercz, D.: „*Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa*”. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2011 nr 220.
7. Wachowiak, P.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw wobec pracowników na przykładzie przedsiębiorstw działających w Polsce*. Warszawa: Studia i Prace Kolegium Zarządzania, Szkoła Główna Handlowa 2012, nr 118.
8. Zieliński, M.: *Koncepcja CSR z perspektywy państwa i przedsiębiorstwa*. Wrocław: Ekonomia, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 2014, nr 347.

### Źródła internetowe:

1. Raporty firm: PKN Orlen, Gaz System, Energa S.A., Bank BGŻ, SKOK Ubezpieczenia, KGHM Polska Miedź, Pelion S.A., Tesco Polska Sp.z.o.o, Unilever Polska, Cemex Polska Sp.z.o.o, Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A., Nestle Polska, Przedsiębiorstwo Państwowe Porty Lotnicze, GlaxoSmithKline Pharmaceuticals S.A., Polskie Gazownictwo Naftowe i Gazownictwo S.A., Enea S.A., ING Bank Śląski S.A., Provident Polska S.A., Bank Zachodni BZWBK, Polpharma S.A., Tauron Polska Energia S.A., Scanmed Multimedia S.A., Hortimex Plus Sp.z.o.o Sp.k., Kompania Piwowarska S.A., ArcelorMitt-

- tal Poland, BRE Bank, Coca-Cola HBC Polska Sp.z.o.o, Budimex, Orange Polska, Bank Millenium, Danone Sp.z.o.o, RWE Polska, Bank BPH, Bank Gospodarstwa Krajowego, Metro Grup, Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji POHiD, Nowy Styl, Grupa Żywiec S.A., Totalizator Sportowy Sp.z.o.o, Kredyt Bank S.A., Schenker Sp.z.o.o, DHL Ekspres Poland Sp.z.o.o, Grupa Handlowa Emperia, British American Tabasco Polska S.A., [www.raportyspoleczne.pl](http://www.raportyspoleczne.pl) [dostęp 25.04.2015]
2. „Firmy będą raportować odpowiedzialność społeczną” 2014 <http://csr.forbes.pl/obowiazki-raportowania-csr,artykuly,186749,1,1.html> [dostęp: 25.04.2015].
  3. Gulak R., „Wolontariat jako forma samorealizacji i samokształcenia” <http://think.wsiz.rzeszow.pl/wp-content/uploads/2012/05/02-THINK-Gulak-Wolontariat.pdf> [dostęp: 21.04.2015].
  4. Sokołowska w <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/32/id/691> [dostęp:14.05.2015].

**Mgr Monika Prandzioch**  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Zabrze ul. Roosevelta 26  
e-mail [monika.prandzioch@polsl.pl](mailto:monika.prandzioch@polsl.pl)

Mariusz Zieliński

## Recenzja monografii autorstwa Małgorzaty Król *Elastyczność zatrudnienia w organizacji* opublikowanej nakładem Wydawnictwa CeDeWu

Monografia „Elastyczność zatrudnienia w organizacji” dotyczy bardzo istotnego problemu z zakresu szeroko rozumianego gospodarowania zasobami ludzkimi. Decyzje na temat zakresu i form wykorzystania elastyczności zatrudnienia podjąć muszą wszystkie organizacje. Problem ten dotyczy zwłaszcza sektora przedsiębiorstw, narażonego na rosnącą konkurencję w warunkach globalizacji procesów gospodarczych. Poza rosnącą konkurencją, potrzeba elastyczności, rozumianej jako możliwość szybkiego dostosowania się do zmieniających uwarunkowań działalności, wynika ze zmian koniunktury gospodarczej, zmian techniki i technologii czy wreszcie zmian struktury popytu na wyroby przedsiębiorstwa. Jednym z obszarów elastyczności jest elastyczność zatrudnienia, która jest przedmiotem recenzowanej monografii. Z jednej strony, przedsiębiorstwo może sobie zapewnić elastyczność przez wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia, a w warunkach głębokiego kryzysu łatwiej jest dokonać zwolnień pracowników, nawet zatrudnionych na podstawie umów o pracę na czas nieokreślony, niż przebroić produkcję (zmienić jej technologię) lub zmienić sektor działalności gospodarczej. Z drugiej strony, elastyczne formy zatrudnienia nie zapewniają odpowiedniej lojalności pracowników, którzy mogą opuszczać przedsiębiorstwo w okresie gdy na rynku pracy pojawiają się korzystniejsze oferty ze strony innych pracodawców. Przedsiębiorstwo musi zatem poszukiwać optymalnej struktury (proporcji) zatrudnienia, wykorzystując standardowe umowy o pracę w stosunku do personelu niezbędnego dla funkcjonowania (co zapewnia stabilność podstawowej części załogi) oraz zatrudnienie elastyczne w stosunku do personelu pomocniczego (co zapewnia elastyczność zatrudnienia).

Przechodząc do omówienia monografii „Elastyczność zatrudnienia w organizacji”, należy podkreślić jej bardzo dobrą strukturę i komunikatywność języka.

Monografia rozpoczyna się od wprowadzenia teoretycznego, które obejmuje prezentację podstawowych pojęć, omawia także cztery podstawowe przekroje elastyczności pracy tj.: elastyczność płac, elastyczność funkcjonalną, elastyczność czasu pracy oraz elastyczność zatrudnienia. Rozdział kończą rozważania na temat związków między elastycznością a bezpieczeństwem zatrudnienia.

Rozdział drugi rozpoczyna zdefiniowanie elastycznych form zatrudnienia i ich typologia. W rozdziale tym główny nacisk został położony na konsekwencje stosowania elastycznych form zatrudnienia. Wśród nich analizie poddano konsekwencje dla organizacji (przedsiębiorstwa), pracobiorcy (pracownika) oraz dla całej gospodarki i społeczeństwa.

Rozdział trzeci dotyczy uwarunkowań rozwoju elastycznych form zatrudnienia, głównie z perspektywy organizacji. Uwarunkowania te podzielono na egzogeniczne (zewnętrzne w stosunku do organizacji) i endogeniczne (wewnętrzne). Ujęcie uwarunkowań zewnętrznych jest zgodne z najczęściej prezentowanym w literaturze ujęciem i obejmuje uwarunkowania: polityczne, ekonomiczne, społeczne i technologiczne. Wśród uwarunkowań wewnętrznych rozwoju elastycznych form zatrudnienia Autorka analizuje: strategię personalną, kulturę organizacji, strukturę organizacyjną, fazę rozwoju organizacji, przedmiot działalności, sytuację finansową, działalność związków zawodowych oraz relacje między pracodawcami i pracobiorcami.

Kolejny rozdział monografii odnosi się do optymalizacji struktury zatrudnienia (optymalnego poziomu elastyczności zatrudnienia). Poruszono w nim problemy związku elastyczności zatrudnienia z pozyskiwaniem i zwalnianiem pracowników, zwłaszcza z perspektywy czasu i kosztów tych elementów procesu kadrowego. W podsumowaniu rozdziału dokonano próby oceny elastyczności wybranych form zatrudnienia.

W rozdziale ostatnim przedstawiono wyniki badań własnych Autorki dotyczących omawianego problemu. Należy podkreślić, że próba badawcza była szeroka, obejmowała bowiem 266 organizacji działających na obszarze województwa śląskiego. Wyniki badań na tak poważnej próbie można uznać za wiarygodne. Na podstawie analizy uzyskanych w ramach badania ankietowego danych Autorka dokonała diagnozy: czynników sprzyjających rozwojowi elastycznych form zatrudnienia, typów elastyczności zatrudnienia oraz planowanych przez badane organizacje zmian w rodzajowej strukturze zatrudnienia.

Moim zdaniem, głównymi walorami książki jest jej komunikatywność i użyteczność. Książka łączy walory naukowe i dydaktyczne z walorami praktycznymi. Silną stroną książki jest komunikatywny i jednocześnie poprawny naukowo język. Jest to zwłaszcza istotne dla praktyków gospodarczych, którzy często obawiają się zbyt skomplikowanego języka rozpraw naukowych. W dobie globalizacji, nasilającej się konkurencji i zmienności otoczenia gospodarczego, recenzowana publikacja powinna znaleźć zainteresowanie wśród praktyków gospodarczych, a zwłaszcza osób odpowiedzialnych za kreację i realizację polityki kadrowej przedsiębiorstw. Godny polecenia dla tej grupy odbiorców publikacji jest zwłaszcza rozdział trzeci, dotyczący uwarunkowań stosowania elastycznych form zatrudnienia. W najbliższych latach

należy spodziewać się wzrostu znaczenia personelu w strategiach przedsiębiorstw, ze względu na zmianę charakteru rynku pracy (ze względów demograficznych w Polsce pojawi się rynek pracobiorcy). W konsekwencji spodziewać się należy znacznie większej płynności personelu, co wpławało będzie na ograniczenie zakresu stosowanych elastycznych form zatrudnienia, a zwłaszcza ich odpowiednie pozycjonowanie (propozycje pracy elastycznej należy kierować do grup pracobiorców nią zainteresowanych). Monografia powinna również znaleźć zainteresowanie wśród nauczycieli akademickich i studentów kierunków ekonomicznych (może być literaturą dodatkową dla studiujących ekonomię i zarządzanie).





**ISSN 2353-8899**

**ISBN: 978-83-61401-13-1**