

**Ekonomia**

# **Gospodarowanie kapitałem ludzkim**

## **Wyzwania organizacyjne i prawne**

pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawetczyk



# **Gospodarowanie kapitałem ludzkim**

**Wyzwania organizacyjne  
i prawne**



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

**Ekonomia**

# **Gospodarowanie kapitałem ludzkim**

**Wyzwania organizacyjne  
i prawne**

pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawełczyk



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Anna Rogozińska-Pawelczyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Katedra  
Pracy i Polityki Społecznej, 90-214 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 39

RECENZENT

*Piotr Bohdziewicz*

SKŁAD, ŁAMANIE I KOREKTA  
*Oficyna Wydawnicza Edytor.org*  
*Lidia Ciecierska*

PROJEKT OKŁADKI

*Stämpfli Polska Sp. z o.o.*

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

Publikacja bez opracowania redakcyjnego w Wydawnictwie UŁ

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
Wydanie I. W.6935.15.0.K

Ark. wyd. 12,5; ark. druk. 12,75

ISBN 978-83-7969-890-5  
e-ISBN 978-83-7969-891-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8  
[www.wydawnictwo.uni.lodz.pl](http://www.wydawnictwo.uni.lodz.pl)  
e-mail: [ksiegarnia@uni.lodz.pl](mailto:ksiegarnia@uni.lodz.pl)  
tel. (42) 665 58 63

# SPIS TREŚCI

ANNA ROGOZIŃSKA-PAWEŁCZYK	
Nowe wyzwania w zarządzaniu kapitałem ludzkim .....	7

## Część pierwsza: WYZWANIA ORGANIZACYJNE

MARIA OLEJNICZAK	
Gospodarowanie kapitałem ludzkim w świetle organizacyjno-prawnym. Szanse i zagrożenia ...	21

PIOTR CHOJNACKI	
Niepewność zatrudnienia i jej skutki – wybrane ujęcia teoretyczne .....	33

EWELINA STASIAK	
Gospodarowanie kapitałem ludzkim w jednostkach samorządu terytorialnego .....	47

MICHAŁ SOBCZAK	
Specyfika uwarunkowań gospodarowania kapitałem ludzkim w spółdzielniach socjalnych .....	57

HENRYK WOJTASZEK	
Zarządzanie wiekiem jako wyzwanie dla gospodarowania kapitałem ludzkim w latach 2015–2035 .....	69

WIKTORIA DOMAGAŁA	
Gospodarowanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem perspektywy płci .....	81

MAŁGORZATA ADAMCZYK, MAGDALENA JASZCZAK	
Sylwetka kobiet na polskim rynku pracy .....	95

KATARZYNA RYBIŃSKA	
Kreatywne zarządzanie własnym życiem – produktywne gospodarowanie osobistymi zasobami w życiu prywatnym i zawodowym .....	107

ALEKSANDRA STROJNA	
System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego .....	117

PAULINA KOPACKA	
Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym .....	129

## Część druga: WYZWANIA PRAWNE

KAMIL MIŚTAŁ	
Kilka uwag o instytucjach rynku pracy .....	145
ALEKSANDRA PIETRAS	
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników jako inwestycja w kapitał ludzki .....	153
IRMINA MIRECKA	
Elastyczne formy zatrudnienia jako element gospodarowania kapitałem ludzkim .....	163
ROBERT WILCZYŃSKI	
Kontrolowana liberalizacja prawa pracy jako koncepcja rozwoju rynku zatrudnienia na przykładzie zatrudnienia pracowników tymczasowych przez agencje pracy tymczasowej .....	175
ARTUR ALEKSANDER DĄBROWSKI	
Karnoprawna ochrona przed mobbingiem w prawie polskim – uwagi <i>de lege lata</i> i postulaty <i>de lege ferenda</i> .....	183
ARTUR TIM	
Zapobieganie podwójnemu opodatkowaniu dochodów z pracy najemnej w kontekście unijnej swobody przepływu pracowników .....	191

## NOWE WYZWANIA W GOSPODAROWANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

We współczesnym świecie coraz istotniejszym czynnikiem rozwoju staje się jakość kapitału ludzkiego i odpowiednie gospodarowanie nim na rynku pracy. Ponadto kwestią kluczową dla rozwoju funkcji personalnej jest dobra znajomość trendów rynkowych, obserwowanie działań realizowanych przez inne organizacje oraz wdrażanie nowych rozwiązań zwiększających poziom usług oferowanych w ramach funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL).

Postępująca globalizacja i zmienność otoczenia biznesu zmusza firmy do działań zwiększających ich efektywność ekonomiczną i zdolność uzyskiwania przewag konkurencyjnych. Regulacje prawne pozwalają lokować firmy w krajach, gdzie koszty prowadzenia działalności są niskie, a postęp technologiczny umożliwia sprzedaż produktów i usług tam, gdzie jest na nie popyt. Z jednej strony sprawia to, iż rynkiem zbytu dla przedsiębiorstwa może być niemal cały świat, z drugiej jednak poszerza krąg potencjalnych konkurentów o ogromną liczbę podmiotów z różnych kontynentów. Wynika stąd imperatyw wzrostu efektywności, elastyczności i kreatywności pracowników.

Waga tego imperatywu jest szczególnie duża w przypadku naszego kraju. Po pierwsze dlatego, że poziom rozwoju gospodarczego Polski, w porównaniu z pozostałymi krajami Unii Europejskiej, powoli osiąga tendencję wzrostową. Na przykład polski produkt krajowy brutto (PKB), według parytetu siły nabywczej na 1 mieszkańca (liczony w euro), sięgnął w 2014 r. kwoty 1724,7 mld zł, a w IV kwartale 2014 r. wzrósł o 3,1%. Skumulowany wzrost Polski od 2007 r. to 23,8%. To jeden z najlepszych wyników w Europie. Natomiast relatywnie na niskim poziomie pozostaje w Polsce wydajność (liczona w euro na 1 godzinę). Stanowiła ona w 2013 r. tylko 55% średniego jej poziomu w UE-27<sup>1</sup>. Po drugie, powolny rozwój gospodarczy odbija się niekorzystnie na poziomie życia Polaków. W Polsce średnie wynagrodzenie

---

<sup>1</sup> Za: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) [dostęp: 2.06.2015].



brutto na 1 przepracowaną godzinę, liczone w euro, stanowi zaledwie 36,8%<sup>2</sup>. Po trzecie, wykwalifikowane zasoby ludzkie stanowią główny czynnik kreowania globalnego bogactwa, tymczasem w Raporcie Komisji Europejskiej European Scoreboard 2009 Polska została sklasyfikowana w grupie tzw. umiarkowanych innowatorów. Za silną stroną Polski uznano inwestycje w zasoby ludzkie (miejsce z wynikiem powyżej średniej UE-27)<sup>3</sup>. Po czwarte, w latach 2014–2050, prognozowany jest spadek udziału ludności w wieku produkcyjnym, choć na tle krajów Unii Europejskiej Polska jest nadal krajem stosunkowo młodym. Według danych Eurostatu, mediana wieku populacji Polski w 2012 r. wyniosła 38,7 lat, podczas gdy wskaźnik ten dla krajów członkowskich Unii Europejskiej razem osiągnął wartość 41,9 lat (współczynnik obciążenia demograficznego dla Polski wynosił 20,1, zaś dla UE – 27,5). Jednak zaniechanie działań i niepodjęcie wyzwań, jakie stawia demografia, prowadzi do nieodwracalnych zniekształceń struktury populacji. Jak wskazuje prognoza Eurostatu (EuroPop2013), po 2024 r. udział osób w wieku 65 lat i więcej w strukturze ludności Polski ogółem przekroczy 20%, zaś po 2060 r. – 33%. Według prognozy GUS w 2050 r., w porównaniu z rokiem 2007, odsetek osób w wieku do 17 roku życia spadnie o prawie 1/4 (do 75,2%), a osób w wieku 18–44 lat do 71%. Natomiast wzrośnie udział osób w wieku 45–59/64 do 106,8%, a osób w wieku poprodukcyjnym (60+/65+) aż do 158,2% w porównaniu do stanu z 2007 r. Oznacza to, że znacznie mniejsza liczba osób w wieku produkcyjnym będzie musiała pracować na utrzymanie nie tylko swoje i swoich rodzin, ale też na zdecydowanie większą liczbę osób w wieku poprodukcyjnym<sup>4</sup>.

Zarówno przyspieszenie tempa wzrostu gospodarczego i związany z tym wymóg wzrostu wydajności i kreatywności pracowników, jak też wydatnej poprawy poziomu życia ludności, stanowią wielkie wyzwanie i wymuszają nowe działania w zakresie ZZZL oraz przemiany w zakresie dotychczas realizowanych funkcji personalnych organizacji. W efekcie kapitał ludzki stanowi główne aktywa przedsiębiorstw i staje się nadrzędnym czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej na rynku. Aleksy Poczowski sugeruje, że organizacje, chcąc sprostać wyzwaniom, powinny sięgać po czynniki takie jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się i wysokie kompetencje pracowników<sup>5</sup>.

Koncepcja pracownika jako najważniejszego aktywa organizacji jest obecnie bardzo rozpowszechniona zarówno w literaturze, dzięki rozwojowi nauk o zarządzaniu, jak i w praktyce zarządzania poprzez nową rolę kapitału ludzkiego, wynikają-

---

<sup>2</sup> M. Kabaj, *Wpływ systemów kształcenia zawodowego na zatrudnienie i bezrobocie młodzieży. Projekt wdrożenia dualnego systemu kształcenia zawodowego w Polsce*, IPISS, Warszawa 2012, s. 15.

<sup>3</sup> *European Innovation Scoreboard*, European Union, Bruxelles 2010.

<sup>4</sup> GUS, *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa 2014.

<sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 38.

czą z przekształcenia gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Pozycja przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy w coraz większym zakresie zależy od jakości jego zasobów niematerialnych, czyli kapitału ludzkiego. W nowej gospodarce rozwój gospodarczy, jak i wzrost wartości przedsiębiorstw, zależy głównie od wiedzy pracowniczej i jej wykorzystania. Organizacje czerpią głównie z intelektu i wiedzy pracowników, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe podejście oparte na kompetencjach. Współczesne organizacje są zatem zmuszone do poszukiwania narzędzi umożliwiających im właściwe diagnozowanie, ocenianie i rozwijanie kompetencji pracowników, gdyż to właśnie wiedza pracowników stanowi w dużej mierze o przewadze konkurencyjnej firmy. Pozycję lidera rynku będzie się zatem osiągać nie dzięki posiadanym zasobom fizycznym czy finansowym, lecz dzięki potencjałowi tkwiącemu w kapitale ludzkim<sup>6</sup>.

Jak zauważa Stanisława Borkowska, w erze gospodarki napędzanej wiedzą treść pracy ludzkiej oraz miejsce, czas, metody i narzędzia jej realizacji, ulegają bardzo szybkim zmianom. Można dostrzec, że w minionym stuleciu nastąpiła wielka ewolucja:

1. Od dominacji pracy fizycznej do dominacji pracy opartej na wiedzy (dominacji pojmowanej nie w wymiarze ilościowym, ile wpływu na wartość organizacji i jej zdolność uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na globalnych rynkach);

2. Od pracy prostej, rutynowej do pracy kreatywnej, zmiennej i zdywersyfikowanej (a w ślad za tym rozwojem kultury uczenia się, otwartości na zmiany, kreatywności, a także kultury akceptacji niepewności, ryzyka i wielokulturowości);

3. Od przedmiotowego do podmiotowego traktowania pracownika (upełnomocnienia, wzrostu samodzielności i odpowiedzialności);

4. Od pracy indywidualnej i opartej na rywalizacji do pracy grupowej i opartej na współpracy oraz otwartej komunikacji;

5. Od pracy nieobjętej żadną ochroną prawną poprzez pracę opartą na kontrakcie psychologicznym<sup>7</sup>.

Na tym tle warto podkreślić współwystępowanie różnych form i metod realizacji funkcji personalnych i ich ewolucji. Dotyczy to głównie doboru kandydatów do zatrudnienia, utrzymywania pracowników w organizacji poprzez ich motywowanie z odpowiednim uwzględnieniem cech rynku pracy, a także rozwoju pracowników, m.in. przez kształtowanie kompetencji przydatnych do realizacji misji, strategii, celów i zadań organizacji, według subiektywnych preferencji jej kierownictwa. Niezależnie jednak od kontekstu, determinującego praktyki ukierunkowane na racjonalne

---

<sup>6</sup> J.R. Perez, P. Ordóñez de Pablos, *Knowledge Management and Organizational Competitiveness. A Framework for Human Capital Analysis*, „Journal of Knowledge Management” 2003, vol. 7, no 3, s. 82; za: M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>7</sup> S. Borkowska, *W sprawie tożsamości zsi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 239–240.

wykorzystanie człowieka w organizacji, ich istotą było, jest i prawdopodobnie będzie panowanie nad zdolnością pracowników do realizacji celów i zadań organizacji<sup>8</sup>.

Zdzisława Janowska proponuje odnieść się do strategii rozwoju Polska 2030, w której wśród kluczowych wyzwań przyszłości znajduje się głównie rozwój zasobów ludzkich, dzięki kształceniu ustawicznemu oraz pełnemu wykorzystaniu kwalifikacji pracowniczych<sup>9</sup>.

Wartą odnotowania jest lista najważniejszych wyzwań ZZZ opartego na kompetencjach, autorstwa Tadeusza Oleksyna:

- ♦ zapewnienie niezbędnych kompetencji – ludziom, organizacjom i całemu społeczeństwu – gwarantujących wysoką jakość pracy i życia;
- ♦ osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności;
- ♦ zapewnienie i rozwijanie zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej, a przez to umożliwienie im samorealizacji, utrzymania siebie i swoich rodzin oraz godziwej egzystencji we wszystkich wymiarach życia;
- ♦ dostosowanie kompetencji do zmieniających się potrzeb, co wymaga uzupełniania kwalifikacji, a niekiedy przekwalifikowania, zmian miejsc pracy i treści ról organizacyjnych, a także niezbędnej elastyczności<sup>10</sup>.

W kontekście zmian w ZZZ A. Poczowski proponuje pięciofazowy model architektury zasobów ludzkich (*human resources*, HR)<sup>11</sup>. Znajomość zewnętrznych warunkowań biznesowych jako pierwsza faza modelu bezwzględnie wymaga posiadania wyspecjalizowanych pracowników w działach zarządzania zasobami ludzkimi, odpowiednio adaptujących praktyczne rozwiązania w procesie zarządzania ludźmi. Druga faza, związana z dostarczaniem usług zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom, oscyluje wokół tworzenia wartości dla inwestorów poprzez wzrost aktywów niematerialnych, zwiększania udziału w rynku poprzez relacje z klientami, wspierania menedżerów liniowych w realizacji strategii oraz dostarczania wartości pracownikom i rozwijania ich zdolności. W kolejnej fazie następuje doskonalenie praktyk HR poprzez poprawę efektywności pracy, zarządzanie informacjami, projektowanie procesów pracy w sposób tworzący wartość. Czwarta faza modelu HR odnosi się do tworzenia strategii i struktury personalnej jako narzędzi tworzenia wartości, poprzez dostosowanie formy organizacyjnej funkcji personalnej do strategii przedsiębiorstwa oraz praktykowanie planowania strategicznego w celu dostosowania inwestycji w zasoby

<sup>8</sup> J. Szmbelańczyk, *Kontrowersje wokół naukowej tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami...*, s. 261.

<sup>9</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 263.

<sup>10</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 40.

<sup>11</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, s. 82; I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 31.

ludzkie do celów przedsiębiorstwa. Ostatnia faza zwraca uwagę na profesjonalizm funkcji personalnej, poprzez ciągły rozwój i doskonalenie specjalistycznych kompetencji osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Jak widać, wyzwania oraz kierunki stawiane współcześnie zarządzaniu zasobami ludzkimi są wyjątkowo złożone i wygórowane.

Dla wszystkich firm, niezależnie od wielkości i rodzaju działalności, przyciągnięcie, utrzymanie i rozwój kompetentnych pracowników stanowi istotny problem. Zmianie podlegają procesy zarządzania zasobami ludzkimi, których podstawą coraz częściej jest tworzenie relacji z pracownikami opartych na zaufaniu, wzajemności oraz tworzeniu możliwości rozwoju w ramach organizacji. Jak zatem sprawić, by organizacja przyciągała i zatrzymywała najlepszych pracowników, którzy pozwolą jej rozwijać się na tak wymagającym globalnym rynku? Odpowiedzi na to pytanie szuka gospodarowanie kapitałem ludzkim, czyli koncepcja, która stara się połączyć ekonomiczny punkt widzenia, zorientowany na wynik finansowy i zwrot z inwestycji, z odpowiedzialnością społeczną kładącą nacisk na samorealizację i satysfakcję pracowników. Jest to trudne zadanie, zwłaszcza w świetle wyzwań, które stawiają współczesne czasy. Fuzje i przejęcia, przenoszenie firm w obszary tańszej produkcji leżące poza krajem macierzystym, restrukturyzacje oraz upadłości – wszystkie te zjawiska składają się na poczucie niepewności dotyczące przyszłości zatrudnienia oraz bytu organizacji. Z drugiej strony, pracownicy nie są już przywiązani do konkretnych przedsiębiorstw i bez większych rozterek zmieniają pracę, jeśli gdzie indziej znajdą ciekawsze projekty, wyższe wynagrodzenie lub lepsze szanse rozwoju.

Jak w tych warunkach budować zaangażowanie i lojalność pracowników? Jak oceniać pracowników, wiązać wynagrodzenie z efektami pracy, diagnozować i niwelować potrzeby szkoleniowe? Jak wyglądają obecnie przepisy prawa pracy i innych aktów regulujących formy zatrudnienia czy też, szerzej ujmując, związki organizacji z jej członkami? Czy regulacje te nadążają za stanem faktycznym? Na te i pokrewne pytania stara się dać odpowiedź publikacja „Gospodarowanie kapitałem ludzkim – wyzwania organizacyjne i prawne”, która przyjmuje podejście interdyscyplinarne, gdyż tylko wielość punktów widzenia pozwala uzyskać możliwie szeroki obraz tak złożonego zjawiska, jakim są współczesne wyzwania gospodarowania kapitałem ludzkim.

Niniejsza monografia została przygotowana przez autorów będących członkami Studenckiego Koła Naukowego Human Resources Management, istniejącego przy Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz wyróżniających się interesującymi wystąpieniami uczestników I Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej pt. „Gospodarowanie kapitałem ludzkim – wyzwania organizacyjne i prawne”, zorganizowanej przez Koło Naukowe HRM w listopadzie 2014 r. Jest to kolejna, piąta z kolei, publikacja opracowana przez SKN HRM dotycząca szerokiej tematyki kapitału ludzkiego na rynku pracy.

Pierwszą publikacją związaną z tym zagadnieniem była monografia, która ukazała się pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawełczyk i Dominika Majewskiego w 2010 roku, pt. „Dobry start kariery zawodowej”. Jej celem było skierowanie do ludzi młodych praktycznych wskazówek z zakresu wiedzy na temat zatrudnienia, zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej oraz procesu poszukiwania i doboru pracowników. Wielkim sukcesem książki było wyróżnienie w kategorii „Publikacja roku 2011”, w konkursie Studenckiego Ruchu Naukowego „StRuNa 2011”, odbywającym się pod patronatem honorowym ówczesnej Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, profesor Barbary Kudryckiej.

Kolejną monografią z nurtu poradnikowego, która stała się pomocą dla osób wchodzących na rynek pracy i tam rozpoczynających własną karierę zawodową była publikacja pt. „Absolwent na rynku pracy”. Wydana została w 2011 roku, pod tą samą redakcją, również nakładem Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego.

Trzecią książką opublikowaną w 2013 w ramach pracy zespołowej Studenckiego Koła Naukowego „HRM” była publikacja pt. „Trendy na rynku pracy”. W tej monografii autorzy skupili się głównie na wskazaniu tendencji występujących na polskim rynku pracy, jak i w krajach europejskich. Zaproponowali podjęcie konkretnych kierunków działań i rozwiązań w celu poprawy sytuacji na rynku pracy głównie ludzi młodych, absolwentów studiów wyższych.

Następną w kolejności, wydaną w 2014 roku, monografią naukową była publikacja pt. „Pokolenia na rynku pracy” pod redakcją Anny Rogozińskiej-Pawełczyk. Książka ma charakter wielowątkowy, a jej tematyka oscyluje wokół problematyki współczesnego rynku pracy i zatrudnienia, w kontekście podziałów pokoleniowych. Można w niej odnaleźć opracowania monograficzne poszczególnych generacji uczestników rynku bądź grup wyróżnionych w oparciu o inne kryteria (np. osoby niepełnosprawne).

Studenckie Koło Naukowe Human Resources Management od 2004 roku działa przy Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego. Działalność naukowa Koła skupia się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, kładąc szczególny nacisk na naukę poprzez praktykę. Koło HRM rozwinęło swoją działalność przede wszystkim poprzez cykliczne spotkania z pracownikami UŁ oraz praktykami, specjalistami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, na których omawiane są różne problemy z zakresu gospodarowania kapitałem ludzkim w nowoczesnych organizacjach. Członkowie SKN HRM organizują wiele wydarzeń naukowych, kulturalnych czy też społecznych oraz przygotowują i uczestniczą w konferencjach, a także publikują artykuły, czego wyrazem są wspomniane wyżej monografie naukowe.

Kolejnym sukcesem Koła jest wydawanie od trzech lat w wersji elektronicznej magazynu studenckiego pt. „HR Gear”. Periodyk ten to pierwsze na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym czasopismo (kwartalnik) skupiające się wokół zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i obszaru rynku pracy. Autorami artyku-

tów są studenci, doktoranci oraz osoby, które zawodowo zajmują się HR-em. Celem magazynu jest rozpowszechnianie wiedzy dotyczącej szeroko pojętego rynku pracy wśród studentów Uniwersytetu Łódzkiego.

Dzięki inspiracji opiekuna naukowego, dr Rogozińskiej-Pawełczyk, SKN HRM od ośmiu już lat cyklicznie organizuje obozy naukowe. Ich celem jest poznanie przez studentów praktycznych wskazówek przydatnych podczas prezentacji, rozmowy kwalifikacyjnej, pisania CV i listów motywacyjnych, a także wybranych aspektów prawa pracy i umiejętności zarządzania własną karierą zawodową. Obozy są także platformą wymiany poglądów, idei i doświadczeń, jak również konfrontacją teorii z praktyką. Po obozach powstają publikacje naukowe, poświęcone zagadnieniom związanym z rynkiem pracy oraz ze startem w karierę absolwentów szkół wyższych. Uczestnikami obozu są przede wszystkim studenci Uniwersytetu Łódzkiego, zaproszeni przedstawiciele firm działających na terenie miasta Łodzi, członkowie Koła, jak również pracownicy Katedry Pracy i Polityki Społecznej. Do tej pory zorganizowano następujące obozy naukowe: 1) 11–13 kwietnia 2008 Grotniki k. Łodzi, tematyka „Przygotowanie studentów do wejścia na rynek pracy – jak się skutecznie wypromować?”; 2) 3–5 kwietnia 2009 r., Rawa Mazowiecka, temat „Team building – efektywne sposoby motywowania”; cyklicznie, pod tytułem „Dobry start kariery zawodowej”, w Rawie Mazowieckiej zorganizowano sześć obozów naukowych.

Pomysłem, który narodził się i został zrealizowany w 2015 roku było zorganizowanie I Obozu Naukowego dla Członków SKN HRM pt. „Ostrzenie piły, rozwój kompetencji ogólnych i profesjonalnych”. Od tej pory, co roku, aktywni i wyróżniający się członkowie Koła będą mieli możliwość doskonalenia swoich kompetencji poprzez dwudniową sesję coachingową ze specjalistą – praktykiem i trenerem biznesu w tej dziedzinie.

Redaktorem naukowym wszystkich powyżej wspomnianych monografii oraz niniejszej publikacji „Gospodarowanie kapitałem ludzkim – Wyzwania Organizacyjne i Prawne” jest dr Anna Rogozińska-Pawełczyk. Piastuje ona stanowisko adiunkta w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego oraz w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Od 2006 roku pełni funkcję opiekuna naukowego SKN „HRM”, gdzie koordynuje organizację działalności Koła. Dr Rogozińska-Pawełczyk jest ponadto ekspertem zewnętrznym, koordynatorem oraz realizatorem kilku projektów badawczych Narodowego Centrum Nauki oraz projektów finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Jest również autorką i współautorką kilkudziesięciu publikacji z zakresu Human Resources Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance oraz Psychological Contract.

Publikacja „Gospodarowanie kapitałem ludzkim – wyzwania organizacyjne i prawne” podzielona została na dwie części. Pierwsza z nich oscyluje wokół zagadnień związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi na rynku pracy i w organizacji. Druga część monografii zajmuje się bliższym wyjaśnieniem uwarunkowań gospodarowania kapitałem ludzkim w świetle regulacji Kodeksu pracy.



Pierwszy rozdział, autorstwa Marii Olejniczak, zatytułowany „Gospodarowanie kapitałem ludzkim w świetle organizacyjno-prawnym. Szanse i zagrożenia”, odwołuje się do wzrostu znaczenia stosunków zatrudnienia we współczesnym świecie. Poruszono tutaj głównie tematykę związaną z elastycznymi, nowoczesnymi formami zatrudnienia pracowników (freelancingiem) z perspektywy zachowań organizacyjnych oraz regulacji stosunków prawnych między pracodawcą a pracownikiem.

„Niepewność zatrudnienia i jej skutki – wybrane ujęcia teoretyczne” to kolejny rozdział przedstawiający wyraźnie negatywne konsekwencje dla jednostek i organizacji wynikające ze zjawiska niepewności zatrudnienia. Autor, Piotr Chojnacki, dokonał przeglądu najpopularniejszych ujęć teoretycznych, wykorzystywanych w światowej literaturze, na temat niepewności zatrudnienia, co może ułatwić dalszy rozwój systematycznych badań na ten temat w Polsce.

W trzecim rozdziale, pt. „Gospodarowanie kapitałem ludzkim w jednostkach samorządu terytorialnego”, Ewelina Stasiak skupia uwagę Czytelników na specyfice kierowania i doskonalenia kapitału ludzkiego w jednostkach samorządu terytorialnego. Autorka wymienia elementy sprzyjające profesjonalnemu działaniu organizacji, wśród których wiedza i etyczne postawy urzędników odgrywają coraz większą rolę.

Specyfika uwarunkowań zarządzania kapitałem ludzkim w spółdzielniach socjalnych została interesująco zaprezentowana w czwartym rozdziale przez Michała Sobczaka. Autor wskazuje na samą specyfikę procesu zarządzania zasobami ludzkimi w spółdzielniach socjalnych, która przebiega w odmienny sposób niż w sektorze przedsiębiorstw czy nawet organizacjach pozarządowych. Swoje teoretyczne wywody popiera wynikami badań ankietowych prowadzonych w 42 spółdzielniach socjalnych z województwa łódzkiego.

Kolejny rozdział jest poświęcony prognozie zarządzania wiekiem w latach 2015–2035. Henryk Wojtaszek, zarysowując skalę procesu starzenia się polskiego społeczeństwa, sugeruje odpowiednie przygotowanie przedsiębiorców do umiejętnego, właściwego zarządzania wiekiem w firmach w najbliższych dwóch dekadach.

Szósty z kolei rozdział, pt. „Gospodarowanie kapitałem ludzkim z uwzględnieniem perspektywy płci”, dotyczy analizy regulacji prawnych i rozwiązań funkcjonujących w polskim prawodawstwie, w kontekście uregulowań unijnych oraz międzynarodowych wprowadzanych na rzecz równości płci. Autorka, Wiktoria Domagała, posługując się wynikami badań i rezultatami zrealizowanych projektów, dokonuje analizy praktyk wyrównywania szans kobiet i mężczyzn oraz wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacjach.

Pozostając w obszarze gender, kolejny rozdział dedykowany jest kobietom – „Sylwetka kobiet na polskim rynku pracy”. Współautorki, Małgorzata Adamczyk i Magdalena Jaszczak, omawiając sytuację na polskim rynku pracy, budują profil kobiety w wieku produkcyjnym (18–67 lat), wskazują na tendencje zmian w strukturze zatrudnienia, możliwości podjęcia pracy i realizacji kariery zawodowej. Prezentują także bariery i stereotypy, z jakimi borykają się kobiety na rodzimym rynku pracy.

W następnym rozdziale, zatytułowanym „Kreatywne zarządzanie własnym życiem – produktywne gospodarowanie osobistymi zasobami w życiu prywatnym i zawodowym”, Katarzyna Rybińska zwraca uwagę na bardzo istotny obecnie temat dotyczący świadomego zarządzania swoim czasem, życiem zawodowym oraz prywatnym. Autorka stara się uświadomić Czytelnikom, jak dzielić sprawy na naprawdę ważne i na takie, które można pominąć. Zachęca do wyrabiania w sobie dobrych nawyków, tak aby mieć kontrolę nad własnym życiem i być z niego zadowolonym, co staje się podstawą produktywnego i harmonijnego gospodarowania własnymi zasobami zarówno w życiu zawodowym, jak i osobistym.

Dziewiąty rozdział, pt. „System motywacji jako kluczowy czynnik kształtowania kapitału ludzkiego”, ukazuje czynniki wspomagające kształtowanie zasobów ludzkich poprzez system motywacji. Odpowiednie motywowanie pracowników do pracy sprawia, że wzbudza się w nich poczucie odpowiedzialności za firmę, zapał do pracy i chęć wpływania na jej dobry wizerunek. Ważnym elementem, jaki wskazuje Autorka rozdziału, Aleksandra Strojna, jest też atmosfera pomiędzy pracownikami instytucji.

Ostatni rozdział części pierwszej, „Rola lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym”, autorstwa Pauliny Kopackiej, omawia pożądane umiejętności oraz cechy osobowościowe lidera. W opracowaniu znalazła się charakterystyka efektywnego lidera oraz predyktory produktywnej pracy zespołu projektowego.

Drugą część, związaną z wyzwaniami prawnymi gospodarowania kapitałem ludzkim, otwiera rozdział autorstwa Kamila Miśtała pt. „Kilka uwag o instytucjach rynku pracy”. Stanowi ono omówienie podstawowych kwestii związanych z mnogością instrumentów, jakimi dysponują organy zajmujące się pośrednictwem pracy. Należy potraktować to opracowanie jako zbiór rozwiązań instytucjonalnych i prawnych, jakie funkcjonują na polskim gruncie polityki zatrudnienia.

Drugi rozdział, który napisała Aleksandra Pietras, skupia się wokół podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników jako inwestycji w kapitał ludzki w świetle regulacji *Kodeksu pracy*. Opracowanie w swoim zamyśle ma na celu przybliżyć Czytelnikowi aktualnie obowiązujące regulacje prawne dotyczące problematyki zdobywania, uzupełniania wiedzy i umiejętności przez pracowników oraz prawa i obowiązki stron stosunku pracy wynikające z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych przez pracownika.

Kolejny rozdział, pt. „Elastyczne formy zatrudnienia jako element gospodarowania kapitałem ludzkim”, stanowi prawną analizę nietypowych form zatrudnienia w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim. Irmina Mirecka przedstawia również wybrane instytucje prawne zaliczane do elastycznych form zatrudnienia. Kładzie nacisk na ukazanie zalet i wad każdej z nich, nie pomijając coraz popularniejszej koncepcji *flexicuirity*.

W czwartym rozdziale drugiej części, zatytułowanym „Kontrolowana liberalizacja prawa pracy jako koncepcja rozwoju rynku zatrudnienia na przykładzie zatrudnienia pracowników tymczasowych przez agencje pracy tymczasowej”, Robert



Wilczyński podjął rozważania dotyczące wzajemnych relacji pomiędzy doktryną i judykaturą prawa pracy a oczekiwaniami przedsiębiorców w ramach uregulowań prawnych zatrudnienia. W artykule dominuje spojrzenie na zagadnienie rozwoju pracy tymczasowej z punktu widzenia doktryny prawa pracy. Omówiona została rola zatrudnienia tymczasowego w świetle uregulowań normatywnych tego zjawiska, począwszy od nowelizacji *Kodeksu pracy* w 2002 roku umożliwiającej powstanie rynku pracy tymczasowej, poprzez uchwalenie w 2003 roku ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, a skończywszy na omówieniu rynku pracy tymczasowej w 2014 roku.

W następnym rozdziale, pt. „Karnoprawna ochrona przed mobbingiem w prawie polskim – uwagi *de lege lata* i postulaty *de lege ferenda*”, Artur Aleksander Dąbrowski koncentruje się na problematyce odpowiedzialności karnej za działanie lub zachowanie zdefiniowane jako mobbing, w świetle aktualnie obowiązujących przepisów prawa polskiego. Ponadto kładzie nacisk na udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy obecny system karnoprawny daje rękojmię efektywnej ochrony przed mobbingiem, czy też wymaga on wprowadzenia ewentualnych nowelizacji, które zminimalizują występowanie sytuacji bezkarności mobbera.

Ostatni rozdział, zamykający monografię, to opracowanie Artura Tima pt. „Zapobieganie podwójnemu opodatkowaniu dochodów z pracy najemnej w kontekście unijnej swobody przepływu pracowników”. Stanowi ono asumpt do zarysowania znaczenia swobody przepływu pracowników w krajach UE w powstawaniu zjawiska podwójnego opodatkowania dochodów osiąganych z pracy najemnej. Wskazuje też na mechanizm powstawania i wypracowywania na gruncie międzynarodowego prawa podatkowego metody przeciwdziałającej podwójnemu opodatkowaniu.

Niniejsza książka nie powstałaby, gdyby nie finansowe wsparcie Rektora Uniwersytetu Łódzkiego oraz Dziekanów Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego oraz Wydziału Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego, którym składam szczególne wyrazy wdzięczności.

Oddawana do rąk Czytelników monografia nie jest wszechstronnym ujęciem organizacyjno-prawnym. Zawarte w nim opracowania wzbogacają naszą wiedzę na temat wyzwań gospodarowania kapitałem ludzkim w obydwu obszarach.

Jeśli niniejsza publikacja skłoni Czytelnika, czy wręcz zachęci, do chwili refleksji nad tymi wyzwaniami, to podstawowy cel niniejszego opracowania zostanie osiągnięty, czego sobie i Państwu życzę.

## BIBLIOGRAFIA

- Borkowska S. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- European Union, *European Innovation Scoreboard*, Bruxelles 2010.
- GUS, *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Warszawa 2014.

- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Kabaj M., *Wpływ systemów kształcenia zawodowego na zatrudnienie i bezrobocie młodzieży. Projekt wdrożenia dualnego systemu kształcenia zawodowego w Polsce*, IPISS, Warszawa 2012.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa 2008.

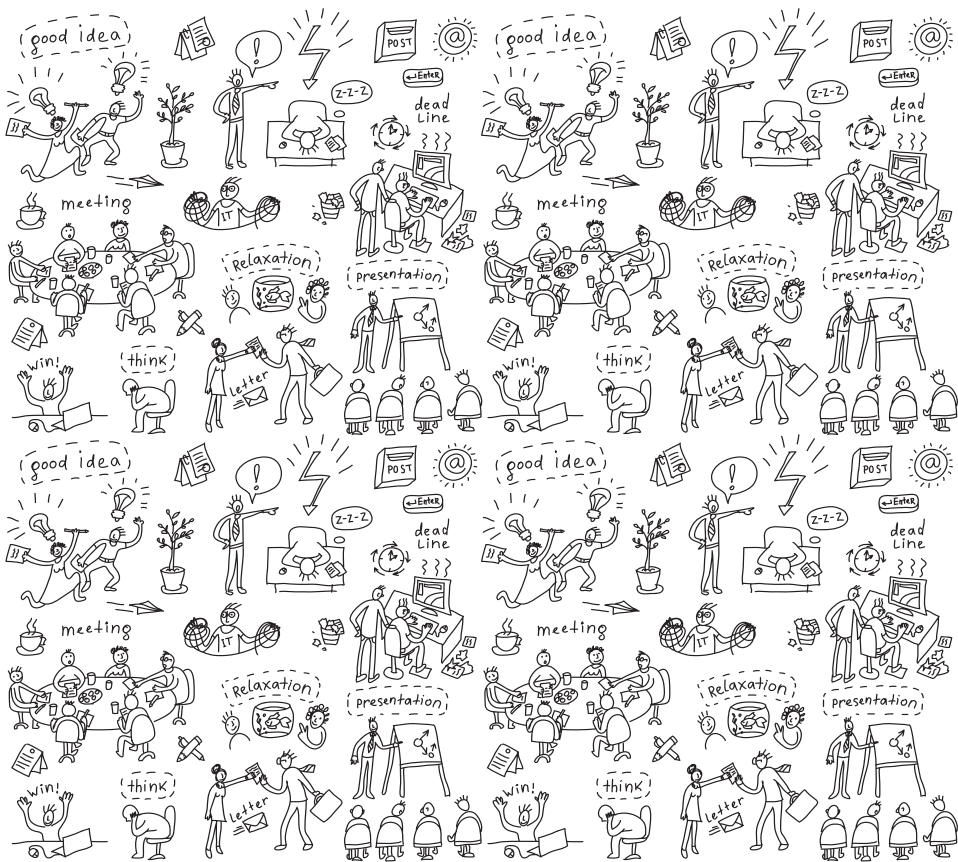
#### **Źródła internetowe**

[www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)



## CZĘŚĆ PIERWSZA

# WYZWANIA ORGANIZACYJNE





MARIA OLEJNICZAK\*

---

# GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ŚWIETLE ORGANIZACYJNO-PRAWNYM SZANSE I ZAGROŻENIA

## WSTĘP

Niniejszy referat podejmuje problematykę zarządzania ludźmi w organizacji. Jego celem jest przedstawienie założeń dotyczących gospodarowania kapitałem ludzkim, takich jak: budowanie lojalności pracowników, motywowanie, wspieranie. W referacie przedstawiono metody, a także rodzaje oceniania oraz wynagradzania. Została również poruszona tematyka związana z elastycznymi, nowoczesnymi formami zatrudnienia pracowników. Problem ukazano z perspektywy zachowań organizacyjnych oraz regulacji stosunków prawnych między pracodawcą a pracownikiem.

## DEFINICJA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Kapitał ludzki to pojęcie bardzo szeroko omawiane, mimo to nie ma jednoznacznej definicji, która określałaby ten termin. Definicja kapitału ludzkiego w ujęciu Schultza zakłada, że „kapitał ludzki będą stanowić cechy ludzkie, które są cenne i mogą być rozwijane dzięki odpowiednim inwestycjom”<sup>1</sup>. Według Bontisa i jego współpracowników, kapitał ludzki można rozumieć jako „odzwierciedlenie czynnika ludzkiego w organizacji. Kapitał ludzki stanowi połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości”<sup>2</sup>. Natomiast J. Grodzicki wyróżnia kapitał ludzki *sensu largo* jako ogół walorów ludzkich, który jest efektem procesu adaptacji, cech własnych oraz procesu

---

\* Studentka, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> T.W. Schultz, *Investment in Human Capital*, „American Economic Review”, Vol. 1, No. 2, 1961, za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007, s. 323.

<sup>2</sup> N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*, „European Management Journal”, Vol. 17, No. 4, 1999, s. 391–402, za: M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 323.

kształcenia, a także kapitał ludzki *sensu stricto*, który wyraża wartości wynikające z sumy nakładów na kształcenie jednostki. Suma ta składa się na potencjał edukacyjny całego społeczeństwa<sup>3</sup>.

Zgodnie z powyższymi definicjami, można uznać, że kapitał ludzki to ludzie związani z daną organizacją.

Z kolei gospodarowanie zasobami ludzkimi, to według Armstronga „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – ludźmi, którzy w danej organizacji pracują oraz indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”<sup>4</sup>. Z kolei A. Poczowski proponuje określenie zasobów ludzkich jako „koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której pełnią rolę składnika aktywów firmy i źródła konkurencyjności”. Poczowski twierdzi również, że „narzędziem do osiągnięcia celów jest przede wszystkim budowanie zaangażowania pracowników”<sup>5</sup>.

Współczesny świat stanowi duże wyzwanie dla powstających, rozwijających się i istniejących już przedsiębiorstw na rynku. Wszyscy uczestnicy rynku pracy stają przed kluczowymi pytaniami: Jak zatrzymać najlepszych pracowników? Jak przyciągać nowych, kreatywnych? W jaki sposób budować lojalność i zaangażowanie zespołu w organizacji? Borykają się z trudnościami związanymi z efektywną metodą oceny pracowników, z właściwymi metodami wynagradzania. Trudności te w jakimś stopniu mogą mieć wpływ na wzrost zatrudnienia na podstawie umów cywilnoprawnych, a zmniejszeniem się liczby umów regulowanych stosunkiem pracy.

## DETERMINANTY WARUNKUJĄCE EFEKTYWNE ZWIĘKSZENIE ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Podstawą działania każdej firmy i organizacji powinno być wyrobienie silnej marki, czyli budowanie wizerunku pracodawcy (*employer branding*). Jeśli przedsiębiorstwo zadba o odpowiednią prezentację marki oraz zapewni sobie dobrą reputację, wówczas osiągnie pierwszy stopień w zaistnieniu na rynku oraz w pozyskaniu pracowników. Kolejnym aspektem, który powinna uwzględnić organizacja, szczególnie pod kątem utrzymania oraz pozyskania najlepszych pracowników, jest komunikacja z otoczeniem. Rozwijając to pojęcie warto nawiązać do definicji *public relations* B. Rozwadowskiej, według której PR to „funkcja zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym), która ma

<sup>3</sup> J. Grodzicki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 50.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 29.

<sup>5</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 55.

służyć wypełnianiu misji organizacji”<sup>6</sup>. Kontakt ze światem zewnętrznym firma może podtrzymywać poprzez aktywne działanie w świecie – współpracę z uczelniami wyższymi, organizację szkoleń rozwojowych, atrakcyjne programy staży oraz praktyk, a także poprzez media, dzięki którym młode pokolenie poznaje szeroki asortyment możliwości rozwojowych.

Równocześnie organizacja nie może ignorować czynników wewnętrznych, które pomogą w zatrzymaniu kapitału ludzkiego w jej szeregach. Kadry menedżerskie nie zawsze są świadome, jak istotny jest wspieranie pracowników oraz docenianie ich działań.

W skutecznym budowaniu relacji firma–pracownicy mogą pomóc narzędzia, którymi w obszarze *Human Resources* posługują się międzynarodowe przedsiębiorstwa. Należy do nich m.in.: *feedback*, czyli tzw. ocena 360 stopni, czy inaczej – wielopodmiotowy system oceniania pracownika, ustalany na podstawie informacji o nim z wielu źródeł, w tym również samoocen<sup>7</sup> oraz model *cloud computing* – chmura obliczeniowa, system przetwarzania danych, który umożliwi dostęp przez Internet do współdzielonej puli zasobów obliczeniowych, co w sposób pośredni wpływa na zadowolenie pracownika z pracy w danej organizacji. Ponadto niezwykle ważną kwestią jest, by pracownik miał poczucie, że jest niezbędny dla firmy, że stanowi jej istotną część, a nie jest przystawowym pionkiem. Ważnym czynnikiem dla przedsiębiorstw dbających o swoją renomę jest również sformalizowana strategia w obszarze CSR (*Corporate Social Responsibility*), tzw. filozofia prowadzenia biznesu. Zakłada ona dbanie nie tylko o dobre relacje firmy z jej klientami i akcjonariuszami, ale również z pracownikami, dostawcami, społecznościami lokalnymi. Jednym z ważniejszych obszarów CSR, często ignorowanym przez mniejsze firmy, jest ochrona środowiska naturalnego<sup>8</sup>.

## CZYNNIKI ZWIĘKSZAJĄCE ZAANGAŻOWANIE I LOJALNOŚĆ PRACOWNIKÓW

Kolejnym aspektem, który wpływa na efektywne funkcjonowanie organizacji jest potrzeba budowania zaangażowania oraz lojalności wśród pracowników względem firmy, w której działają. We współczesnym świecie, gdzie niepewność zatrudnienia wzrasta, tym bardziej powinno się zwiększyć nacisk na zadowolenie pracownika z pracy w danej organizacji, by zapobiec nadmiernej fluktuacji personelu, która wiązałaby się *de facto* ze spadkiem efektywności przedsiębiorstwa. W tym celu można

<sup>6</sup> Preals Public Relations, <http://preals.pl/predu/definicja-pr> [dostęp: 16.10.2014].

<sup>7</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 466.

<sup>8</sup> <http://forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/czym-jest-odpowiedzialnosc-spoleczna-biznesu-csr-ang--corporate-social-responsibility-,3878,1#> [dostęp: 15.10.2014].



oprzeć się o systemy motywacyjne, które w znacznym stopniu oddziałują na jakościowe wykonanie powierzonych pracownikom zadań. Narzędzia motywacji pracowników dzielą się na trzy podstawowe grupy:

- ♦ środki przymusu – przyjęcie postawy narzucającej względem pracownika,
- ♦ środki zachęty – nagradzanie za oczekiwane zachowanie,
- ♦ środki perswazji, które odwołują się do zmiany postaw i zachowań ludzi,

a także do przyjęcia określonego modelu postępowania, który będzie pożądany dla obu stron<sup>9</sup>.

Niezwykle istotny element o charakterze motywacyjnym stanowi system wynagradzania. Jest on zapłatą za pracę podporządkowaną bądź świadczoną na rzecz pracodawcy<sup>10</sup>. Obowiązek zapłaty wynagrodzenia jest cechą każdego stosunku pracy. Konkretnie rozwiązania w zakresie wynagrodzenia regulują zbiorowe układy pracy lub regulamin wynagradzania. Warto wspomnieć o dwóch z czterech podstawowych funkcji wynagrodzeń, mianowicie o funkcji motywacyjnej oraz społecznej, gdyż z punktu widzenia kapitału ludzkiego te dwie funkcje mają zasadnicze znaczenie w budowaniu zaangażowania i lojalności zespołu.

Funkcja motywacyjna składa się z subfunkcji: wynagrodzenie skłania ludzi do podjęcia określonej pracy. Fluktuacja będzie relatywnie niższa, gdy ludzie zadowoleni z wynagrodzenia nie będą czuli potrzeby, by zmienić stanowisko pracy. Pozwoli to zapewnić stabilność organizacji, a pracownika pobudza do działania i rozwijania swoich kompetencji (im lepsze kwalifikacje, tym wyższa płaca). Firma, korzystając ze wzrostu efektywności zasobów ludzkich, poprawia swoją sytuację na rynku poprzez rozwój.

Również funkcja społeczna wynagrodzenia wpływa na funkcjonowanie organizacji. Polega ona na budowaniu oraz wzmacnianiu pozytywnej atmosfery w pracy, zapobiega konfliktom na tle wynagrodzeń.

Zgodnie z *Kodeksem pracy*, wynagrodzenie wypłacane pracownikom nie może być niższe od minimalnego określonego prawem<sup>11</sup>. Natomiast rzeczywistą wysokość stawek wynagrodzenia oraz innych świadczeń wynikających ze stosunku pracy (na podstawie art. 78 § 2 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy<sup>12</sup>) określa się w trybie przewidzianym w art. 77<sup>1–77</sup><sup>3</sup>.

Elementem funkcji społecznej będzie zapobieganie spadkowi realnej wartości wynagrodzenia, np. przez wprowadzenie do umów klauzul waloryzacyjnych powiązanych ze wskaźnikiem inflacji.

Spadek wartości wynagrodzenia przyczynia się do spadku motywacji wśród pracowników, a także może budzić ich niezadowolenie z tytułu pogorszenia sytuacji materialnej ich samych oraz ich rodzin.

<sup>9</sup> Kreator Kultury, <http://kreatorokultury.pl/zarzadzanie-poprzez-motywowanie> [dostęp: 17.10.2014].

<sup>10</sup> S. Borkowska, *Wynagradzanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 354.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 357–358.

<sup>12</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 1502.

Ponadto funkcja społeczna wynagrodzenia winna zarządzać powstawaniu nierówności wynagrodzeń, gdyż ma to negatywne skutki i może prowadzić do powstawania napięć społecznych<sup>13</sup>.

## WSPÓŁCZESNE FORMY WYNAGRODZEŃ

W oparciu o analizowany temat warto wspomnieć o współczesnych formach wynagrodzeń oraz zastanowić się, która z form znajduje szersze zastosowanie w dzisiejszym świecie.

Jakkolwiek formy wynagradzania zależą w istocie od możliwości danego przedsiębiorstwa, preferencji pracodawcy oraz rodzaju wykonywanej pracy, można wyodrębnić cztery formy wynagrodzeń, zwane tradycyjnymi<sup>14</sup>. Zaliczamy do nich formę czasową – wynagrodzenie za czas wykonywanej pracy (dotyczy prac umysłowych) oraz akordową – zapłata za efekt wykonanej pracy, dość często stosowana w odniesieniu do pracowników fizycznych, jednak jest to forma zanikająca. Kolejne dwie formy zaliczane do tradycyjnych to forma zadaniowa oraz prowizyjna. Forma zadaniowa dotyczy wynagrodzenia za realizację określonego zadania, przy czym najczęściej stosuje się ją w stosunku do pracowników produkcyjnych, natomiast prowizyjna, będąca formą przeciwstawną do czasowej, polega na ustaleniu pracownikom procentowych stawek wynagrodzenia. Na rynku pracy stosuje się przeważnie formy łączone, np. czasowo-premiiowa czy czasowo-prowizyjna. Wynika to z faktu, że pojedyncza forma wynagrodzenia, na przykład czasowa, nie oddziałuje dostatecznie motywująco, zatem uzupełniając ją formą premiiową zwykle osiąga się większą wydajność pracownika.

Coraz większego znaczenia nabiera tzw. kafeteryjna forma wynagrodzenia. Stosuje się ją zwykle w koncernach oraz firmach o wysokiej pozycji na rynku. Oznacza ona, iż to pracownik wspólnie z pracodawcą określa formę, w jakiej uzyska wynagrodzenie. Część wynagrodzenia zawsze jest wypłacana w formie pieniężnej, natomiast druga część, po odpowiednim rozliczeniu w stosunku do wynagrodzenia płacowego, przekazywana jest pracownikowi w formie świadczenia lub usługi. Przykładowo może to być dodatkowe ubezpieczenie, bezpłatne świadczenia zdrowotne w prywatnej klinice czy opłata czesnego za studia dziecka. Obecnie bardzo popularne są dodatkowe benefity w formie kart sportowych czy biletów na wydarzenia kulturalne<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 357–358.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 376–378.

<sup>15</sup> B. Lenart, *Formy wynagradzania: jakie i kiedy stosować?*, <http://firma.egospodarka.pl/32776,Formy-wynagradzania-jakie-i-kiedy-stosowac,7,47,1.html> [dostęp: 20.10.2014].

## POZAFINANSOWE DETERMINANTY LOJALNOŚCI PRACOWNIKÓW

Warto motywować pracowników poprzez wzmacnianie ich rozwoju w zespole czy budowanie pozytywnej atmosfery w organizacji. Elastyczność czasu pracy również będzie miała wpływ na pracownika. Umiejętne udzielanie informacji zwrotnej, będące podsumowaniem każdego działania, także przyczynia się do budowania motywacji u zatrudnionego. Ponadto w świetle dzisiejszej konkurencyjności rynku bardzo ważne jest, by mieć świadomość potencjalnej utraty wykwalifikowanego personelu.

Współcześnie podejmuje się działania mające na celu podniesienie stopnia identyfikacji kluczowych pracowników z daną organizacją. Kolejnym rozwiązaniem będzie badanie satysfakcji i zadowolenia kapitału ludzkiego określonych przedsiębiorstw. Przy omawianiu techniki badań satysfakcji pracowników posłużę się opisem kwestionariusza JDI<sup>16</sup> (*Job Descriptive Index*), znanym w Polsce jako Indeks Opisu Pracy, którego autorami są Smith, Kendall i Hullin. Autorzy wskazanego kwestionariusza wyróżnili 5 wymiarów, które według nich będą kluczowe do pomiaru satysfakcji z pracy. Zaliczamy do nich: pracę samą w sobie, współpracowników, przełożonych, awans oraz wynagrodzenie. Do tych wymiarów autorzy kwestionariusza dostosowali 72 wskaźniki. Pracownik wypełniający kwestionariusz musi określić, które z 72 wskaźników występują w jego miejscu pracy oraz opatrzyć każdy wskaźnik symbolem „Tak”, „Nie” lub znakiem zapytania, jeśli nie jest pewny właściwej odpowiedzi.

*Employee Master Question*<sup>17</sup> to kolejne narzędzie służące do badania postaw pracowników względem miejsca pracy i wykonywanych czynności, a także ich opinii odnośnie funkcjonowania firmy, w której pracują.

Celem takich badań powinno być wzmocnienie więzi pracownika z organizacją poprzez naprawę ewentualnych błędnych założeń oraz pozyskanie od pracownika informacji na temat funkcjonowania organizacji.

## WŁAŚCIWE METODY OCENIANIA ZASOBÓW LUDZKICH

Wątpliwości budzą metody oceny pracowników. Czy wszędzie powinny obowiązywać te same założenia przy procesie oceniania? Czy każde stanowisko powinno mieć oddzielny, określony dobór kryteriów, który będzie podlegał ocenie?

Zgodnie z definicją A. Ludwiczynskiego, „ocena to sąd wartościujący, wykorzystywany w procesie zarządzania. Powstaje w wyniku porównania cech, kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych

<sup>16</sup> <http://researchonline.pl/baza?podkategoria=2> [dostęp: 9.11.2014].

<sup>17</sup> *Ibidem* [dostęp: 9.11.2014].

pracowników, bądź ustalonego wzorca”<sup>18</sup>, natomiast metoda oceniania to próba odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób dokonamy oceny. Opiera się ona na wcześniej założonych kryteriach, celach i zasadach ocen<sup>19</sup>, które stanowią układ odniesienia decydujący w istocie o właściwym doborze metody postępowania w ocenie, co reguluje art. 94 pkt 9 KP.

Ocena dzieli się na bieżącą i okresową. Ocena bieżąca ma charakter ciągły, natomiast okresowa – sformalizowany i jest dokonywana co pewien czas w terminie ustalonym przez pracodawcę i pracownika.

Metody oceniania można podzielić na relatywną i absolutną. Metoda relatywna opiera się na porównaniu pracowników między sobą, w odróżnieniu do metody absolutnej, która zakłada porównanie pracownika z wcześniej wytyczonymi standardami. W zakres podejścia relatywnego wchodzi tzw. ranking. Opiera się on na stworzeniu listy pracowników, od „najlepszego” do „najgorszego”. Kolejną metodą wchodzącą w skład relatywnej będzie system porównywania parami. Zakłada ona porównanie wszystkich pracowników między sobą – pracownik o najwyższej liczbie pozytywnych wskazań zwycięża. Metoda rozkładu normalnego również jest zaliczana do metod relatywnych. Polega na ustaleniu, w którym przedziale rozkładu mieści się pracownik. Na metodę absolutną składa się osiem technik: ocena opisowa (pisemne scharakteryzowanie podejścia pracownika do obowiązków), punktowa skala ocen, skale ważone, testowa metoda oceny (formularz przypomina test, pytania z kilkoma odpowiedziami do wyboru), metoda zdarzeń krytycznych (na formularzu zapisywane są sukcesy i porażki zawodowe pracownika), skale behawioralne (opis zachowań pożądaných i niepożądanych oraz ocena zachowań pracownika), zarządzanie przez cele (wspólne ustalenie celów na najbliższy okres przez pracodawcę i pracownika, a także po wyznaczonym okresie wspólne podsumowanie stopnia realizacji powyższych celów) i metoda Assessment Center, zwana Ośrodkami Oceny lub Oceną Zintegrowaną, która nakłania potencjalnych kandydatów do ćwiczeń indywidualnych oraz grupowych w warunkach zbliżonych do ewentualnego miejsca pracy oraz stosunkowo nowe narzędzie w procesie oceniania, metoda 360 stopni, nazywana również wielopodmiotowym systemem oceny (*multi-rater assessment*). Ward definiuje ją jako „systematyczne zbieranie danych na temat efektów uzyskiwanych przez osobę lub zespół na podstawie informacji udzielanych przez określone grupy interesów”<sup>20</sup>. Zakłada ona ocenę bądź zbieranie danych stanowiących podstawę do oceny przez wszystkie grupy interesu. Przykładowo: grupa studencka X wykonuje projekt. Zostanie ona oceniona nie tylko przez nauczyciela prowadzącego, ale również przez inne grupy biorące udział w danym projekcie. Istnieje również metoda oceny 180 stopni, natomiast jest ona niepełna, ponieważ w tym wypadku nie uwzględnia się wszystkich grup interesu.

<sup>18</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie...*, s. 275.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 289.

<sup>20</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 466.

Warto również wspomnieć o kryteriach oceniania. Powinny one udzielać odpowiedzi na pytanie, co zamierzamy ocenić, co będzie naszym celem. Zazwyczaj stosuje się podział kryteriów na cztery grupy: kryteria kwalifikacyjne, behawioralne, osobowościowe oraz efektywnościowe. Są one dopasowywane do specyfiki każdej organizacji, zatem nawet na analogicznych stanowiskach kryteria te mogą się różnić. W kontekście kapitału ludzkiego w danej organizacji można uznać, że kryteria kwalifikacyjne będą w przyszłości podstawą do zdefiniowania potrzeb szkoleniowych. Behawioralne mogą wpływać na wizerunek firmy i dostarczać pracodawcy oceny zwrotnej o zachowaniu pracownika. Kryterium osobowościowe pomoże w ocenie predyspozycji psychicznych kadry kierowniczej oraz dopasowania personelu do wymogów określonych stanowisk. Natomiast kryterium efektywnościowe będzie stanowić podstawę do usprawnienia i ulepszenia systemu motywacji w firmie, a także dostarczy informacji o stopniu zadowolenia pracownika z systemu wynagrodzeń, który przyjęto w danym przedsiębiorstwie<sup>21</sup>.

Właściwy dobór metody oceny zależy od branży przedsiębiorstwa oraz od stopnia stanowiska, które podlega procesowi oceniania.

## NORMY PRAWNE REGULUJĄCE STOSUNKI MIĘDZY PRACODAWCĄ A PRACOWNIKIEM – ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA

Kolejną niezbędną kwestią, którą należy poruszyć w kontekście właściwego gospodarowania kapitałem ludzkim jest podstawowy przedmiot regulacji prawa pracy, czyli stosunek pracy. Warto zastanowić się, dlaczego obecnie coraz większe znaczenie ma zatrudnienie pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych (do najpopularniejszych można zaliczyć: umowę o dzieło, umowę zlecenie, umowę agencyjną, kontrakt) niż umów regulowanych stosunkiem pracy.

Zgodnie z art. 353<sup>1</sup> ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – *Kodeks cywilny* (dalej: KC)<sup>22</sup> strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swojego uznania, z zastrzeżeniem, że treść bądź cel umowy nie może działać w sprzeczności z ustawą, bądź zasadami współżycia społecznego. Art. 11 KP reguluje zasadę swobody nawiązywania stosunku pracy<sup>23</sup>.

W XXI wieku można zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania niepracowniczymi formami zatrudnienia<sup>24</sup>, zatrudnienie nieregulowane przepisami prawa pra-

<sup>21</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie...*, s. 284–287.

<sup>22</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 121 ze zm.

<sup>23</sup> J. Piątkowski, *Aksjologiczne i normatywne podstawy prawa stosunku pracy*, TNOiK, Toruń 2013, s. 26.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 29.

cy. Przyczyniło się do tego zjawisko liberalizacji zatrudnienia. Nowoczesne formy zatrudnienia często wiążą się z większą elastycznością, zatem przewidują większą swobodę zarówno pracownika, jak i pracodawcy, w przeciwieństwie do przepisów kodeksu pracy<sup>25</sup>.

Istnienie nowych form pracy wymusza niejako wciąż zmieniający się rynek pracy. Globalizacja pociągnęła za sobą takie zjawiska, jak konkurencyjność przedsiębiorstw czy wzrost bezrobocia<sup>26</sup>. Dzięki elastycznym formom zatrudnienia możliwe jest ograniczenie tych zjawisk poprzez dostosowanie umowy do konkretnych potrzeb pracodawcy i pracownika.

Do jednej z popularniejszych form zatrudnienia zalicza się umowy cywilnoprawne, jednak budzą one sporo kontrowersji, ze względu na brak funkcji ochronnej w stosunku do pracownika. Istnieje obawa wykorzystywania przez pracodawców umów cywilnoprawnych jako środka służącego do omijania prawa oraz zaniżania świadczeń socjalnych. Należy mieć świadomość, że zatrudnienie na umowy cywilnoprawne skutkuje odpowiednio niższymi świadczeniami emerytalnymi w stosunku do umowy o pracę, a także brakiem określonych praw do zasiłku chorobowego, renty czy urlopu. Nie dziwi więc stosowanie w odniesieniu do umów cywilnoprawnych pejoratywnego pojęcia „umów śmieciowych”<sup>27</sup>.

Walorem zatrudniania pracowników na podstawie umów cywilnoprawnych jest fakt, iż tego typu umowy charakteryzują się zdecydowanie większą elastycznością czasu pracy w stosunku do umowy o pracę. Ich pozytywną cechą jest również: mały stopień zależności zatrudnionego od pracodawcy, natychmiastową możliwość złożenia wypowiedzenia czy brak stosunku podporządkowania.

Pod pojęciem nowoczesnych form zatrudnienia rozumie się również telepracę (forma pracy wykonywanej regularnie poza zakładem pracy, przy zastosowaniu technologii informatycznych i telekomunikacyjnych)<sup>28</sup>, pracę tymczasową (forma chwilowego zatrudnienia)<sup>29</sup>, samozatrudnienie (praca wykonywana na własny rachunek, we własnym imieniu oraz na własne ryzyko<sup>30</sup>, nierzadko związana z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej) czy *freelancing*, czyli możliwość wykonywania pracy jako „wolny strzelec”, w każdym miejscu na ziemi.

Wymienionej powyżej elastyczne formy zatrudnienia wiążą się z postępem technologicznym. Globalizacja skutecznie niweluje przeświadczenie, że czynności zawodowe mogą być wykonywane wyłącznie w miejscu zatrudnienia. Obecne społeczeństwa stały się bardziej mobilne, zatem tworzenie nowoczesnych form zatrudnienia jest swego

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 17–19.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 19.

<sup>27</sup> [forsal.pl/artykuly/699684,umowy\\_smieciowe\\_w\\_polsce\\_umowy\\_cywilnoprawne\\_coraz\\_bardziej\\_powszechne.html](http://forsal.pl/artykuly/699684,umowy_smieciowe_w_polsce_umowy_cywilnoprawne_coraz_bardziej_powszechne.html) [dostęp: 17.11.2014].

<sup>28</sup> [www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afz-rodzaje\\_afz/0/55](http://www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afz-rodzaje_afz/0/55) [dostęp: 17.11.2014].

<sup>29</sup> J. Piątkowski, *Aksjologiczne...*, s. 46.

<sup>30</sup> [www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afz-rodzaje\\_afz/0/55](http://www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afz-rodzaje_afz/0/55) [dostęp: 17.11.2014].

rodzaju kompromisem dla pracownika i pracodawcy. Dzięki nim pracownik zyskuje większą możliwość pogodzenia życia zawodowego z prywatnym, a pracodawca obniżenie kosztów z tytułu zatrudnienia pracownika.

Wspomniane walory współczesnych form regulujących stosunki zatrudnienia nie są w stanie przystąpić korzyści płynących z tradycyjnego modelu zatrudnienia, czyli umowy o pracę. Prawa i obowiązki pracownika oraz pracodawcy w zakresie umowy o pracę określa *Kodeks pracy*. Zaletą umowy o pracę jest m.in. ochrona przed rozwiązaniem umowy, gwarancja wynagrodzenia za świadczoną pracę czy możliwość skorzystania z uprawnień, jakie przysługują pracownikowi na podstawie przepisów zawartych w *Kodeksie pracy* i innych aktach regulujących stosunki zatrudnienia. Natomiast wadą tej formy zatrudnienia jest konieczność określenia w sposób ścisły miejsca pracy i czasu jej wykonywania, a także niemożliwość powierzenia jej przez pracownika innej osobie<sup>31</sup> (w przeciwieństwie do niektórych umów cywilnoprawnych).

W kontekście tych rozważań warto również wspomnieć o socjalnym modelu zatrudnienia, tzw. *flexicurity*, który zakłada poszukiwanie kompleksowych rozwiązań korzystnych dla obu stron rynku pracy, m.in. łatwość pozyskania nowych pracowników przez pracodawcę czy system motywujący bezrobotnych do poszukiwania pracy. System *flexicurity* zakłada tworzenie umów o elastycznej formie, a jednocześnie możliwość zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa zachowania pracy bądź w krótkim okresie możliwość znalezienia nowego miejsca zatrudnienia dla danej osoby<sup>32</sup>.

## PODSUMOWANIE

Z powyższych rozważań wynika, że wzmocnienie wizerunku firmy poprzez działania ukierunkowane na zasoby ludzkie oraz przyjęcie polityki o charakterze nie tylko pobiznesowym, ale również propracowniczym, wyraźnie wpłynie na zaangażowanie pracowników. Bardzo ważny charakter motywacyjny realizuje instytucja wynagradzania. Jak podkreślono, obecnie większe znaczenie zyskuje kafeteryjny model wynagradzania pracowników ze względu na dużą różnorodność i atrakcyjność oferty rynkowej.

Na relację pracownika z firmą ważny wpływ ma właściwy dobór oceny kadry pracowniczej. Jako skuteczną metodę wskazano tzw. ocenę 360 stopni, gdyż daje ona wielopoziomową informację o wartości pracownika. Stwierdzono również, że umiejętność udzielenia kompleksowej informacji o ocenie pracownika znacznie wpłynie na jego stosunek do pracy.

W powyższej pracy odwołano się do wzrostu znaczenia stosunków zatrudnienia we współczesnym świecie. Założono, że coraz większa popularność nowych form

---

<sup>31</sup> <http://kadry.infor.pl/kadry/poradniki/poradnik/676788,2,Umowy-cywilnoprawne-zasady-zawierania-i-praktyczne-rozliczenia.html> [dostęp: 18.11.2014].

<sup>32</sup> [http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/110107\\_flexicurity\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/110107_flexicurity_pl.htm) [dostęp: 18.11.2014].



zatrudnienia jest skutkiem ciągłych zmian i postępu na rynku pracy, m.in. poprzez częstsze wykorzystanie niezależnej formy zatrudnienia, np. *freelancingu*, a także wiąże się z mniejszymi kosztami, jakie ponosi pracodawca z przyczyn zatrudnienia niepracowniczego w stosunku do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. W związku z powyższym należy wysunąć wniosek, iż w kolejnych latach popularność zatrudnienia niepracowniczego zwiększy się kosztem tradycyjnego stosunku pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Piątkowski J., *Aksjologiczne i normatywne podstawy prawa stosunku pracy*, TNOiK, Toruń 2013.
- Grodzicki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.

### Źródła internetowe

- <http://forbes.pl/artykuly/sekcje/baza-wiedzy-csr/czym-jest-odpowiedzialnosc-spoleczna-biznesu-csr--ang--corporate-social-responsibility-,3878,1#>
- [http://forsal.pl/artykuly/699684,umowy\\_smieciowe\\_w\\_polsce\\_umowy\\_cywilnoprawne\\_cora\\_bardziej\\_powszechne.html](http://forsal.pl/artykuly/699684,umowy_smieciowe_w_polsce_umowy_cywilnoprawne_cora_bardziej_powszechne.html)
- <http://kadry.infor.pl/kadry/poradniki/poradnik/676788,2,Umowycywilnoprawne-zasady-zawierania-i-praktyczne-rozliczenia.html>
- [http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/110107\\_flexicurity\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/110107_flexicurity_pl.htm)
- <http://kreatorkultury.pl/zarzadzanie-poprzez-motywowanie>
- Lenart B., *Formy wynagradzania: jakie i kiedy stosować?*, <http://firma.egospodarka.pl/32776,Formy-wynagradzania-jakie-i-kiedy-stosowac,7,47,1.html>
- [www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afzrodzaje\\_afz/0/55](http://www.sprawni-niepelnosprawni.pl/pl/artykuly/afzrodzaje_afz/0/55)
- <http://researchonline.pl/baza?podkategoria=2>
- <http://preals.pl/predu/definicja-pr>

### Akty prawne

Dz.U. z 2014 r., poz. 121 ze zm.





# NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA I JEJ SKUTKI – WYBRANE UJĘCIA TEORETYCZNE

## WPROWADZENIE

Niepełność zatrudnienia, rozumiana jako „postrzegane zagrożenie utraty pracy oraz obawy związane z tym zagrożeniem”<sup>1</sup>, jest zjawiskiem powszechnym w dzisiejszym świecie pracy. Badania nad nią są prowadzone w tak zróżnicowanych krajach jak: Belgia<sup>2</sup>, Szwajcaria<sup>3</sup> i Finlandia<sup>4</sup>, ale również Kanada<sup>5</sup>, Peru<sup>6</sup>, RPA<sup>7</sup> czy Chiny<sup>8</sup>.

---

\* Doktorant, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> H. De Witte, *Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*, „South African Journal of Industrial Psychology”, Vol. 31, No. 4, 2005, s. 1.

<sup>2</sup> B. Schreurs, H. van Emmerik, G. Notelaers, H. De Witte, *Job Insecurity and Employee Health: The Buffering Potential of Job Control and Job Self-Efficacy*, „Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations”, Vol. 24, No. 1, 2010.

<sup>3</sup> M.E. Debus, C.J. Konig, M. Kleinmann, *The Building Blocks of Job Insecurity: The Impact of Environmental and Person-Related Variables on Job Insecurity Perceptions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 87, 2014.

<sup>4</sup> S. Mauno, U. Kinnunen, *Perceived Job Insecurity Among Dual-Earner Couples: Do Its Antecedents Vary According to Gender, Economic Sector and the Measure Used?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, 2002.

<sup>5</sup> E. Roskies, C. Louis-Guerin, *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.

<sup>6</sup> N. De Cuyper, B. Schreurs, T. Vander Elst, E. Baillien, H. De Witte, *Exemplification and Perceived Job Insecurity. Associations with Self-Rated Performance and Emotional Exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, Vol. 13, No. 1, 2014.

<sup>7</sup> L. van Zyl, C. van Eeden, S. Rothmann, *Job Insecurity and The Emotional and Behavioural Consequences Thereof*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 44, 2013.

<sup>8</sup> G. Huang, H.H. Zhao, X. Niu, S.J. Ashford, C. Lee, *Reducing Job Insecurity and Increasing Performance Ratings: Does Impression Management Matter?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 98, No. 5, 2013, s. 852–862.

Ich wyniki pokazują jednoznacznie, jak negatywne konsekwencje ma to zjawisko. Przeprowadzone dwie duże metaanalizy wykazały, że niepewność zatrudnienia jest ujemnie związana z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym i zaufaniem do organizacji, a dodatkowo z chęcią odejścia<sup>9</sup>. W Polsce badania nad niepewnością zatrudnienia nie są jeszcze zbyt powszechne, a spotykane operacjonalizacje obejmują najczęściej pojedyncze stwierdzenia, sprawdzające np. subiektywne prawdopodobieństwo utraty pracy<sup>10</sup>.

Celem tego rozdziału jest przegląd wybranych ujęć teoretycznych, na gruncie których wyjaśniano związek niepewności zatrudnienia z jej skutkami. Opisane zostały teorie, które najczęściej stosowano w artykułach z tego obszaru, publikowanych w czołowych światowych czasopismach. Przegląd ten może pozwolić rozwinąć systematyczne badania nad niepewnością zatrudnienia również w Polsce, dzięki zasugerowaniu ram teoretycznych, w obrębie których można stawiać hipotezy badawcze dotyczącego tego zjawiska.

## MODEL NIEPEWNOŚCI ZATRUDNIENIA GREENHALGHA I ROSENBLATT

Pierwsza próba modelowego ujęcia niepewności zatrudnienia została przedstawiona w artykule Leonarda Greenhalgha i Zehavy Rosenblatt<sup>11</sup>. Powstał on w wyniku badań przeprowadzonych przez autorów pod koniec lat siedemdziesiątych minionego stulecia na zlecenie stanu Nowy Jork<sup>12</sup>. W tamtym czasie władze stanowe miały trudności finansowe i postanowiły zaradzić im, redukując liczbę zatrudnianych pracowników etatowych. Wybór padł na osoby pracujące w szpitalach psychiatrycznych, ze względu na niedawną reformę, która zmniejszyła liczbę pacjentów stacjonarnych na rzecz ambulatoryjnych, przez co spadło zapotrzebowanie na pracowników. W trakcie badań terenowych badacze mieli okazję obserwować negatywne skutki niepewności zatrudnienia. Obejmowały one odejścia z pracy najlepszych osób, zmniejszony wysiłek pracowników, doświadczane przez nich problemy zdrowotne oraz konflikty rodzinne. Negatywne konsekwencje dotyczyły również pracowników, którzy nie zostali zwolnieni i nadal pracowali w organizacji. Badacze próbowali znaleźć w literaturze wyjaśnienie obserwowanych zjawisk, okazało się jednak, że nie było wówczas badań,

---

<sup>9</sup> G. Cheng, D. Chan, *Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 57 No. 2, 2008.

<sup>10</sup> A. Kiersztyn, *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?*, Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.

<sup>11</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity*, „Academy of Management Review”, Vol. 9, 1984.

<sup>12</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Evolution of Research on Job Insecurity*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.

które na gruncie teoretycznym czy też empirycznym opisywałyby zjawisko niepewności zatrudnienia. Z tego powodu Greenhalgh i Rosenblatt postanowili stworzyć własny model tego zjawiska.

Zdefiniowali oni niepewność zatrudnienia jako „postrzeganą bezsilność, by utrzymać pożądaną ciągłość w zagrożonej sytuacji zatrudnienia”<sup>13</sup>. Na podstawie przytoczonej definicji można zauważyć, że zjawisko to obejmuje dwa główne elementy: zagrożenie oraz bezsilność, żeby mu przeciwdziałać. Badacze rozumieją je jako iloczyn: jeżeli choć jeden z elementów nie występuje, jednostka nie będzie doświadczała niepewności zatrudnienia.

Pierwszym elementem modelu jest wystąpienie obiektywnego zagrożenia, takiego jak np. złe wyniki przedsiębiorstwa, zmiana technologiczna, fizyczne zagrożenie, czy też reorganizacja. Badacze wskazywali jednak, że ma on również zastosowanie do pracowników w organizacjach, gdzie nie występuje żaden wyraźny powód do odczuwania niepewności. Obiektywne zagrożenie jest przetwarzane przez indywidualne procesy percepcyjne każdego z pracowników. Mają oni do dyspozycji trzy podstawowe źródła informacji: oficjalne ogłoszenia, nieintencjonalnie przekazywane wskazówki oraz plotki. Na tej podstawie każdy pracownik doświadcza w mniejszym lub większym stopniu subiektywnego zagrożenia. Jego siła zależy od zakresu potencjalnej straty, jej znaczenia dla jednostki oraz prawdopodobieństwa jej wystąpienia. Z punktu widzenia pracownika istotne jest, czy straci on pracę całkowicie, czy też tylko niektóre jej cechy (np. możliwość rozwoju kariery, autonomię, zasoby, wielkość dochodu), a jeśli tak, to które<sup>14</sup>.

Nawet jeśli subiektywne zagrożenie jest postrzegane przez pracownika, musi on dodatkowo odczuwać bezsilność, aby doświadczać niepewności zatrudnienia. Zdaniem autorów, bezsilność przybiera cztery podstawowe formy<sup>15</sup>:

- ◆ brak ochrony (w postaci umowy o pracę czy też reprezentacji związkowej);
- ◆ niejasne oczekiwania;
- ◆ autorytarne środowisko (brak postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej, brak partycypacji w podejmowaniu decyzji, arbitralność decyzji przełożonych odnośnie pracowników);
- ◆ brak jasnych procedur zwalniania pracowników.

Doświadczenie niepewności zatrudnienia powoduje określone, negatywne, reakcje pracowników. Należą do nich m.in. zmniejszenie wysiłku wkładanego w pracę, a także zwiększona chęć odejścia oraz opór przed zmianami. Reakcje pracowników mają w dalszej kolejności negatywne skutki dla efektywności organizacyjnej, poprzez wzrost poziomu odejść, spadek produktywności oraz pogorszenie zdolności adaptacji. Opisane związki pomiędzy niepewnością zatrudnienia a jej skutkami są moderowane<sup>16</sup>

<sup>13</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*, s. 438.

<sup>14</sup> *Ibidem*.

<sup>15</sup> *Ibidem*.

<sup>16</sup> Por. R.M. Baron, D.A. Kenny, *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, 1986.

przez takie zmienne jak: wsparcie społeczne, zależność od pracy oraz różnice indywidualne<sup>17</sup>.

Konceptualizację niepewności zatrudnienia, dokonaną przez Greenhalgha i Rosenblatt<sup>18</sup>, charakteryzują cztery kluczowe elementy. Pierwszy z nich to pożądana ciągłość: jeśli pracownik nie pragnie utrzymać pracy w obecnej postaci, tylko odchodzi do innej organizacji, czy też jest awansowany na bardziej atrakcyjne stanowisko, nie mamy do czynienia z niepewnością zatrudnienia. Drugim elementem jest subiektywne zagrożenie: jeśli pracownik postrzega swoje zatrudnienie jako zagrożone, nie ma znaczenia, czy jest to stan faktyczny, czy też niewłaściwa interpretacja płynących z otoczenia sygnałów. Nawet nieuzasadnione subiektywne zagrożenie może być źródłem niepewności zatrudnienia. Powyższe założenie znalazło poparcie w danych empirycznych, które pokazały, że zjawisko to jest niekiedy niezależne od warunków obiektywnych, tzn. część pracowników w organizacji zagrożonej deklarowała pewność odnośnie swojej przyszłości, natomiast niektórzy zatrudnieni w przedsiębiorstwie o stabilnej sytuacji rynkowej odczuwali obawy o swoją pracę<sup>19</sup>. Kolejnym ważnym elementem modelu Greenhalgha i Rosenblatt jest szerokie rozumienie sytuacji zatrudnienia. Ich zdaniem, ważna jest nie tylko obawa o utratę pracy jako takiej, ale również pogorszenie sytuacji zatrudnienia, poprzez utratę niektórych poświadczonych cech obecnej pracy. Ostatnim elementem modelu jest postrzegana bezsilność. Pracownik może odczuwać subiektywne zagrożenie. Jeśli jednak jest przekonany, że może stawić mu czoła, nie będzie to skutkowało negatywnymi konsekwencjami. W przeciwnym razie będzie on doświadczał niepewności zatrudnienia.

Model stworzony przez Greenhalgha i Rosenblatt<sup>20</sup> stanowił istotny impuls do badań nad niepewnością zatrudnienia. Pomimo upływu ponad trzydziestu lat nadal można spotkać w literaturze nawiązania do tego ujęcia<sup>21</sup>. Kolejni badacze często próbowali jednak powiązać niepewność zatrudnienia i jej skutki (czy też niekiedy: predyktory) na gruncie innych uznanych teorii. Poniżej przedstawiono przegląd najważniejszych z nich.

## TRANSAKCYJNA TEORIA STRESU LAZARUSA I FOLKMAN

Jednym z najczęściej stosowanych ujęć teoretycznych była transakcyjna teoria stresu, stworzona przez Richarda Lazarusa i Susan Folkman<sup>22</sup>. Zgodnie z ich podejściem, jednostka i środowisko pozostają ze sobą w ciągłej wzajemnej relacji. Ludzie

<sup>17</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> E. Roskies, C. Louis-Guerin, *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.

<sup>20</sup> L. Greenhalgh, Z. Rosenblatt, *Job insecurity: Towards...*

<sup>21</sup> Zob. W.R. Boswell, J.B. Olson-Buchanan, T.B. Harris, *I Cannot Afford to Have a Life: Employee Adaptation to Feelings of Job Insecurity*, „Personnel Psychology”, Vol. 67, 2014; H.-J. Wang, C.-Q. Lu, O.-L. Siu, *Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement*, „Journal of Applied Psychology”, Advance online publication, 2014.

<sup>22</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.

nieustannie przetwarzają dostępne im informacje, analizując, czy dane warunki wpływają w jakiś sposób na ich cele lub wartości. Jeśli relacja z otoczeniem jest oceniana przez daną osobę jako „obciążająca lub przekraczająca jego/jej zasoby oraz zagrażająca dobrostanowi”<sup>23</sup>, mamy do czynienia ze stresem. Proces oceny poznawczej (*cognitive appraisal*) składa się z dwóch etapów: oceny pierwotnej (*primary appraisal*) oraz wtórnej (*secondary appraisal*). Na pierwszym etapie jednostka podejmuje decyzję, czy dana sytuacja w jakiś sposób jej dotyczy, a jeśli tak – czy należy ją rozpatrywać w kategoriach zysku czy straty. Ocena sytuacji istotnej z punktu widzenia jednostki może przybrać cztery formy<sup>24</sup>:

- ◆ szkoda (już wyrządzona),
- ◆ zagrożenie (przewidywanie wystąpienia szkody),
- ◆ wyzwanie (możliwość zysku lub rozwoju),
- ◆ korzyść.

Jeśli jednostka uznaje, że dana sytuacja jest istotna, następuje ocena wtórna, która polega na przeglądzie działań, które jednostka może podjąć, aby uporać się z tymi okolicznościami. Obejmują one np. zmianę sytuacji, jej akceptację, poszukiwanie dalszych informacji, czy też powstrzymanie się od impulsywnego działania<sup>25</sup>. Całościowa (tj. pierwotna i wtórna) ocena poznawcza danej sytuacji zależy od dwóch grup czynników: zmiennych związanych z jednostką oraz środowiskiem. Pierwsza grupa obejmuje m.in. wartości, zobowiązania i cele danego człowieka oraz jego samoocenę, poczucie kontroli i zaufanie interpersonalne. Wśród zmiennych środowiskowych możemy wyróżnić np. zasoby w postaci wsparcia społecznego czy też wymagania środowiska. Ocena poznawcza generuje emocje, których rodzaj i siła zależą od danego układu zmiennych związanych z jednostką oraz środowiskiem. Następnym elementem procesu jest radzenie sobie (*coping*), czyli „poznawcze i behawioralne wysiłki jednostki, aby zarządzić wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami stresującej sytuacji”<sup>26</sup>. Dwie główne funkcje radzenia sobie to zarządzanie problemem oraz regulacja związanych z nim emocji.

Jedno z pierwszych nawiązań do transakcyjnej teorii stresu w kontekście niepewności zatrudnienia można znaleźć w rozdziale autorstwa Jacobsona<sup>27</sup>, który wszedł

---

<sup>23</sup> S. Folkman, R.S. Lazarus, R.J. Gruen, A. DeLongis, *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 3, 1986, s. 572.

<sup>24</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Transactional Theory and Research on Emotions and Coping*, „European Journal of Personality”, Vol. 1, 1987.

<sup>25</sup> S. Folkman, R.S. Lazarus, C. Dunkel-Schetter, A. DeLongis, R.J. Gruen, *Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 5, 1986.

<sup>26</sup> S. Folkman, L. Bernstein R.S. Lazarus, *Stress Processes and the Misuse of Drugs in Older Adults*, „Psychology and Aging”, Vol. 2, No. 4, 1987, s. 367.

<sup>27</sup> D. Jacobson, *The Conceptual Approach to Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.

w skład międzynarodowej monografii poświęconej temu zjawisku<sup>28</sup>. Stwierdził on, że niepewność zatrudnienia jest bliska procesowi oceny poznawczej, opisanej przez Lazarusa. Połączył także model Greenhalgha i Rosenblatt oraz teorię Lazarusa, wskazując, że to, w jakim stopniu zmiany w środowisku pracy prowadzą do doświadczania przez jednostkę niepewności zatrudnienia, zależy od:

- ♦ poznawczej oceny zagrożenia stanowionego przez zmiany;
- ♦ postrzeganych przez jednostkę zasobów, które ma do dyspozycji, aby przeciwdziałać zagrożeniu;
- ♦ postrzeganych konsekwencji dla jednostki, jeśli zagrożenie się urzeczywistni.

W latach 90. XX wieku niepewność zatrudnienia jako osobny obszar badań miała dość krótką historię. Badacze starali się więc uzasadnić swoje zainteresowanie tym tematem i umiejscowić go wśród bardziej ugruntowanych obszarów, m.in. wskazując, co odróżnia go od bezrobocia<sup>29</sup>. W tym kontekście często przytaczano obserwację Lazarusa i Folkman, mówiącą, że oczekiwanie (*anticipation*) stresującego wydarzenia stanowi tak samo poważne, lub poważniejsze, źródło niepokoju niż jego wystąpienie<sup>30</sup>.

Również w ostatnich latach można było znaleźć liczne przykłady analizowania niepewności zatrudnienia w kontekście transakcyjnej teorii stresu. Debus i współpracownicy<sup>31</sup> odwołali się do teorii Lazarusa, wskazując, że poznawcza ocena stresora ma kluczowe znaczenie w jego relacji z negatywnymi skutkami, a na ocenę tę wpływa wiele czynników, m.in. te na poziomie kultury i społeczeństwa, które ich zdaniem pozostają we wzajemnym związku z indywidualnym procesem doświadczania stresu.

Vander Elst i współpracownicy<sup>32</sup> przeprowadzili badanie, którego celem było określenie roli, jaką pełni postrzegana kontrola w relacji między niepewnością zatrudnienia a jej negatywnymi skutkami. Pojęcie kontroli zostało zdefiniowane jako „sytuacyjna ocena zdolności poradzenia sobie z sytuacją niepewnego zatrudnienia, dokonana przez jednostkę”<sup>33</sup>. Wyniki pokazały, że postrzegana kontrola jest mediatorem<sup>34</sup> relacji między niepewnością zatrudnienia a jej skutkami. Analizując je na

<sup>28</sup> D. Jacobson, *The Conceptual Approach to Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity...*

<sup>29</sup> D. Jacobson, *The Conceptual...*; S. Mauno, U. Kinnunen, *Job Insecurity and Well-Being: A Longitudinal Study Among Male and Female Employees in Finland*, „Community, Work & Family”, Vol. 2, No. 2, 1999.

<sup>30</sup> R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal...*

<sup>31</sup> M.E. Debus, T.M. Probst, C.J. Konig, M. Kleinmann, *Catch Me if I Fall! Enacted Uncertainty Avoidance and the Social Safety Net as Country-Level Moderators in the Job Insecurity-Job Attitudes Link*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 97, 2012.

<sup>32</sup> T. Vander Elst, N. De Cuyper, H. De Witte, *The Role of Perceived Control in the Relationship Between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator*, „Stress and Health”, Vol. 27, 2011.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 216.

<sup>34</sup> Por. R.M. Baron, D.A. Kenny, *The Moderator-Mediator...*

gruncie teorii Lazarusa, autorzy wskazali, że stwierdzenie niepewności zatrudnienia stanowi etap oceny pierwotnej, co powoduje ocenę wtórną, czyli w tym przypadku powstanie wrażenia braku kontroli. W dalszej kolejności skutkuje to negatywnymi konsekwencjami. Autorzy podkreślili jednak, że postrzegana kontrola jest jedynie częściowym mediatorem tej relacji i zalecili dalsze badanie mechanizmu działania niepewności zatrudnienia.

Debus i współpracownicy<sup>35</sup> przeanalizowali zmienne wpływające na doświadczaną niepewność zatrudnienia. Ich zdaniem w literaturze przedmiotu występowały dwa nurty przypominające odwieczną dyskusję „natura czy wychowanie”. Pierwszy z nich skupiał się na zmiennych charakteryzujących jednostkę, takich jak wartości czy postawy, drugi natomiast obejmował czynniki środowiskowe, np. warunki zatrudnienia czy też sytuację finansową przedsiębiorstwa. Autorzy przenieśli te rozważania na grunt transakcyjnej teorii stresu Lazarusa i Folkman, twierdząc, że postrzeganie stresorów zależy od obu tych grup czynników, a także interakcji między nimi. Jako zmienne charakteryzujące jednostkę wybrano do badania umiejscowienie poczucia kontroli oraz negatywną afektywność, natomiast jako zmienne środowiskowe – wyniki przedsiębiorstwa oraz rodzaj umowy łączącej jednostkę z organizacją. Wyniki badania pokazały, iż wszystkie wymienione czynniki w istotny sposób wyjaśniały niepewność zatrudnienia, przy czym zmienne związane z jednostką w dwa razy większym stopniu zmniejszały błąd predykcji zmiennej zależnej. Dodatkowo, istotny okazał się efekt interakcji poczucia kontroli z rodzajem umowy: osoby na kontraktach tymczasowych odczuwały wyraźnie wyższy niż osoby na umowach stałych wzrost poziomu niepewności zatrudnienia wraz ze wzrostem zewnętrznego umiejscowienia poczucia kontroli.

## TEORIA ZACHOWANIA ZASOBÓW HOBFOLLA

Drugą ważną teorią, często przytaczaną w kontekście badań nad niepewnością zatrudnienia, jest teoria zachowania zasobów (*Conservation of Resources – COR*) Stevana E. Hobfolla. Jej podstawowe założenie stanowi, iż „ludzie starają się utrzymywać, chronić i rozbudowywać zasoby, a zagrożeniem jest dla nich potencjalna lub rzeczywista utrata tych cenionych zasobów”<sup>36</sup>. Istnieją cztery rodzaje zasobów. Pierwszy z nich to obiekty, których wartość bierze się z właściwości fizycznych oraz niekiedy również z potencjalnej rzadkości lub kosztowności. Samochód jest cenny z punktu widzenia jednostki, ponieważ umożliwia sprawne przemieszczanie się, natomiast drogi samochód sportowy może być dodatkowo wyznacznikiem statusu. Drugą grupą są warunki takie jak małżeństwo czy zatrudnienie. Stanowią one zasoby

<sup>35</sup> M.E. Debus, C.J. König, M. Kleinmann, *The Building Blocks...*

<sup>36</sup> S. Hobfoll, *Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 3, 1989, s. 516.



by, jeśli są cenione lub pożądane przez jednostkę. Trzecia grupa to zasoby osobiste, np. optymizm czy poczucie koherencji, które są zasobami w takim stopniu, w jakim pomagają radzić sobie ze stresem. Ostatnią grupę stanowią zasoby energetyczne, czyli np. czas, pieniądze czy wiedza. Nie mają one dużej wartości same w sobie, natomiast pozwalają zdobywać inne zasoby.

Hobfoll<sup>37</sup> twierdził, że jeśli jednostka nie doświadcza zagrożenia zasobów, stara się generować ich nadwyżki, żeby zrównoważyć możliwe przyszłe straty. W tym celu wykorzystuje posiadane zasoby lub pozyskuje je ze środowiska. Przykładem może być wydatkowanie czasu i energii na pozyskanie władzy i pieniędzy poprzez pracę zawodową. Jeśli jednak jednostka doświadcza zagrożenia utraty zasobów netto, ich faktyczną utratę lub brak zwiększenia się zasobów pomimo ich zainwestowania, reaguje stresem psychologicznym. W takiej sytuacji działania jednostki nakierowane są na zminimalizowanie utraty zasobów netto. Mogą one obejmować np.:

- ♦ reinterpretację zagrożenia jako wyzwania – np. przejęcie obecnego pracodawcy przez międzynarodową korporację może być postrzegane jako zagrożenie utraty zatrudnienia lub nowe możliwości awansu w większych strukturach;
- ♦ ponowną ocenę utraconych zasobów – np. dewaluowanie relacji z drugą osobą po zakończeniu związku;
- ♦ radzenie sobie – wykorzystywanie zasobów, żeby zaradzić sytuacji, np. szukanie wsparcia wśród kierownictwa organizacji, aby ratować projekt zagrożony decyzją centrali o zmniejszeniu budżetu jednostki.

Zasoby nie są dostępne wszystkim w równym stopniu, a ci, którzy mają ich mało, są narażeni na dalszą ich utratę. Z tego względu mogą oni stosować strategie, które mają małą szansę powodzenia oraz wysoki koszt, co tylko pogorszy ich sytuację<sup>38</sup>.

W ostatnich latach można spotkać przykłady stosowania teorii Hobfolla jako teoretycznego wyjaśnienia mechanizmu działania niepewności zatrudnienia. Richter i współpracownicy<sup>39</sup> przeprowadzili badanie mające na celu określenie, czy zależność od pracy, rozumiana jako jej potrzeba ze względu na zasoby, których dostarcza jednostce, jest moderatorem relacji między niepewnością zatrudnienia a dobrostanem jednostki (*well-being*). Związek niepewności zatrudnienia i jej konsekwencji został uzasadniony na gruncie transakcyjnej teorii stresu Lazarusa, natomiast postulowany moderator – w oparciu o teorię COR Hobfolla. Zgodnie z tą teorią, dobrostan jednostki zależy od utrzymania oraz uzyskiwania zasobów, których w dużej mierze dostarcza praca. Niepewność zatrudnienia stanowi zagrożenie dla pracy, a zatem także i zagrożenie dla takich zasobów, jak bezpieczeństwo finansowe, istotne aktywności, poczucie przynależności czy status. W konsekwencji im bardziej jednostka polega na pracy, jako drodze dostępu do tych zasobów, tym bardziej negatywne konsekwencje

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> S. Hobfoll, *Conservation of Resources. A New...*

<sup>39</sup> A. Richter, K. Naswall, C. Bernhard-Oettel, M. Sverke, *Job Insecurity and Well-Being: The Moderating Role of Job Dependence*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2013.

będzie dla niej miała niepewność zatrudnienia. Wyniki badania pokazały, iż zależność od pracy jest istotnym moderatorem związku między niepewnością zatrudnienia a dobrostanem zoperacjonalizowanym jako zadowolenie z pracy, natomiast nie jako subiektywnie oceniane zdrowie psychiczne<sup>40</sup>.

De Cuyper i współpracownicy<sup>41</sup> zbadali, czy podejmowana przez pracownika egzemplifikacja, czyli strategia zarządzania własnym wizerunkiem mająca na celu korzystne prezentowanie się w kategoriach pracowitości i lojalności, będzie dodatnio związana z wynikami pracy (w ocenie jednostki) oraz z wyczerpaniem emocjonalnym przy odczuwanej niepewności zatrudnienia. Autorzy uzasadnili postulowany związek na gruncie teorii COR Hobfolla, wskazując, że w warunkach niepewności zatrudnienia pracownicy odczuwają zagrożenie utraty zasobów, co powoduje angażowanie się w aktywności mające na celu zapobieżenie takiej sytuacji. Wyniki pokazały, że egzemplifikacja jest dodatnio związana z wyczerpaniem emocjonalnym jedynie w warunkach wysokiej niepewności zatrudnienia, bowiem przy niskiej niepewności zależność nie występuje.

## TEORIA KONTRAKTU PSYCHOLOGICZNEGO

Ostatnią ważną teorię, przytaczaną przez badaczy niepewności zatrudnienia, stanowi kontrakt psychologiczny. Jest on definiowany jako „przekonanie jednostki odnośnie warunków umowy wzajemnej wymiany pomiędzy nią a inną stroną”<sup>42</sup>. Pojawia się on, gdy jednostka uważa, że złożono obietnicę, np. dalszego zatrudnienia, w odpowiedzi, na którą druga strona wykonała określony wysiłek, np. sumienną pracę, co konstytuuje wymianę i zobowiązanie wzajemnego dostarczania dalszych korzyści w przyszłości. Kluczowym elementem tego podejścia jest jego subiektywność: każda ze stron kontraktu psychologicznego uważa, że obie zgodziły się na określone (te same) warunki wymiany, co w rzeczywistości nie zawsze musi być prawdą, gdyż rozumienie tych ustaleń może być odmienne. W sytuacji, gdy jedna z nich uważa, że druga nie wywiązała się ze swoich zobowiązań, mamy do czynienia z naruszeniem (*violation*) kontraktu. Przekonanie pracowników o naruszeniu kontraktu psychologicznego przez pracodawcę ma negatywne konsekwencje, m.in. w postaci niższego poziomu zaufania i zadowolenia z pracy oraz częstszych odejść z organizacji<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> A. Richter, K. Naswall, C. Bernhard-Oettel, M. Sverke, *Job Insecurity and Well-Being...*

<sup>41</sup> N. De Cuyper, B. Schreurs, T. Vander Elst, E. Baillien, H. De Witte, *Exemplification and Perceived...*

<sup>42</sup> D.M. Rousseau, *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, 1989, [w:] S.L. Robinson, D.M. Rousseau, *Violating the Psychological Contract: Not the Exception Hut the Norm*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 15, 1994, s. 246.

<sup>43</sup> S.L. Robinson, D.M. Rousseau, *Violating the Psychological...*

Można wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje kontraktów psychologicznych: transakcyjny i relacyjny<sup>44</sup>. Kontrakt transakcyjny charakteryzuje się brakiem długoterminowych zobowiązań stron, a jego głównym elementem jest wymiana wynagrodzenia za wysiłek włożony w pracę. Kontrakt relacyjny ma odmienną specyfikę. Jest on często zawierany na dłuższy okres czasu. Większą wagę przywiązuje się do budowania relacji, a organizacja oferuje bezpieczeństwo zatrudnienia, oczekując od pracownika lojalności.

De Cuyper i De Witte<sup>45</sup> zbadali związek rodzaju umowy (stała vs. czasowa) i niepewności zatrudnienia z jej konsekwencjami poprzez naruszenia relacyjnego kontraktu psychologicznego. Założyli oni, że osoby zatrudnione na podstawie umów czasowych mają inne oczekiwania wobec pracodawcy niż osoby na umowach stałych: kontrakt psychologiczny tych pierwszych ma charakter bardziej transakcyjny, a tych drugich – relacyjny. Dodatkowo osoby na umowach czasowych powinny w małym stopniu odczuwać negatywne konsekwencje niepewności zatrudnienia, ponieważ jego pewność nie jest jednym ze zobowiązań pracodawcy. Wyniki badania pokazały, że wypełnianie kontraktu relacyjnego jest mediatorem związku niepewności zatrudnienia m.in. z zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym. Również interakcja niepewności zatrudnienia i rodzaju umowy łączącej jednostkę z organizacją okazała się istotna w przypadku tych dwóch konsekwencji: osoby zatrudnione na umowach stałych, które odczuwały wysoki poziom niepewności zatrudnienia, były mniej zadowolone i zaangażowane niż te, które odczuwały jej niski poziom. Zależność ta nie wystąpiła w przypadku osób na umowach czasowych: niezależnie od deklarowanej niepewności zatrudnienia poziom zadowolenia z pracy i zaangażowania organizacyjnego był w tej grupie taki sam.

Prawdopodobnie najbardziej kompleksowa integracja różnych ujęć teoretycznych w obszarze badań nad niepewnością zatrudnienia została zaproponowana przez Vander Elst i współpracowników<sup>46</sup>. Punktem wyjścia była dla autorów transakcyjna teoria stresu Lazarusa i Folkman, na gruncie której połączyli oni dwa mechanizmy działania wyjaśniające związek niepewności zatrudnienia z jej skutkami: postrzeganą kontrolę oraz naruszenie kontraktu psychologicznego. Ich zdaniem na etapie oceny pierwotnej jednostka stwierdza istnienie niepewności zatrudnienia. W momencie dokonania oceny wtórnej podejmowana jest natomiast decyzja, czy jednostka ma

---

<sup>44</sup> I.R. MacNeil, *Relational Contract: What We do and Do Not Know*, „Wisconsin Law Review” 1985, s. 483–525, [w:] S.L. Robinson, M.S. Kraatz, D.M. Rousseau, *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 1, 1994.

<sup>45</sup> N. De Cuyper, H. De Witte, *The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 79, 2006.

<sup>46</sup> V.T. Ander Elst, N. De Cuyper E. Baillien, W. Niesen, H. De Witte, *Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration*, „Stress and Health” 2014.

zasoby, aby sobie z tą sytuacją radzić (postrzegana kontrola), a także, czy sytuacja ta jest postrzegana jako sprawiedliwa (naruszenie kontraktu psychologicznego). Wyniki badania pokazały, iż w przypadku sześcioletniego z ośmiu analizowanych konsekwencji niepewności zatrudnienia naruszenie kontraktu psychologicznego było istotniejszym mediatorem niż postrzegana kontrola.

## PODSUMOWANIE

Badania przeprowadzone przez Vander Elst<sup>47</sup> i współpracowników są przykładem naprawdę imponującego projektu. Jednoczesne przetestowanie dwóch mechanizmów mediacji (naruszenia kontraktu psychologicznego oraz postrzeganej kontroli) pomiędzy niepewnością zatrudnienia a ośmioma jej skutkami, zweryfikowane w oparciu o odpowiedzi niemal 2,5 tys. respondentów, a także uzyskanie istotnych statystycznie rezultatów, bez wątplenia budzi wrażenie. Nie oznacza to jednak, że obszar ten został już dostatecznie poznany. Nadal nie udało się osiągnąć konsensusu, co do sposobu operacjonalizacji niepewności zatrudnienia.

Większość badaczy zgadza się, że obejmuje ona zarówno aspekty poznawcze, jak i afektywne<sup>48</sup>, natomiast niektórzy łączą je w jeden wskaźnik<sup>49</sup>, inni natomiast stosują dwie osobne skale<sup>50</sup>. Należy zgodzić się z tym drugim podejściem, gdyż łączenie dwóch osobnych aspektów w jeden wskaźnik uniemożliwia stwierdzenie ich różnicowanych relacji z innymi zmiennymi<sup>51</sup>.

Kolejne badania powinny stworzyć wielopozycyjne narzędzie, obejmujące poznawczy i afektywny aspekt niepewności zatrudnienia jako osobne wskaźniki. Warto zbadać, w jaki sposób są one związane ze skutkami tego zjawiska, np. takimi jak zadowolenie z pracy, zaangażowanie organizacyjne czy chęć odejścia. W przypadku takiej operacjonalizacji może okazać się, że mechanizmy mediacji są inne niż te zaobserwowane przez Vander Elst i współpracowników.

Niezależnie od przyjętej konceptualizacji i operacjonalizacji niepewności zatrudnienia, należy pamiętać, aby postulowane relacje miały dobre uzasadnienie teoretyczne – niezależnie od tego, która teoria zostanie przez badacza wybrana. Tylko takie podejście jest zgodne z metodologią oraz zapewnia rzetelność prowadzonych badań.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

<sup>48</sup> I. Borg, D. Elizur, *Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement*, „International Journal of Manpower”, Vol. 13, No. 2, 1992.

<sup>49</sup> T. Vander Elst, H. De Witte, N. De Cuyper, *The Job Insecurity Scale...*

<sup>50</sup> G-H. Huang, C. Lee, S.J. Ashford, Z. Chen, X. Ren, *Affective Job Insecurity. A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.

<sup>51</sup> P. O'Neill, P. Sevastos, *The Development and Validation of a New Multidimensional Job Insecurity Measure (Jim): An Inductive Methodology*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 18, No. 3, 2013.

## BIBLIOGRAFIA

- Baron R.M., Kenny D.A., *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 51, 1986.
- Borg I., Elizur D., *Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement*, „International Journal of Manpower”, Vol. 13, No. 2, 1992.
- Boswell W.R., Olson-Buchanan J.B., Harris T.B., *I Cannot Afford To Have A Life: Employee Adaptation To Feelings of Job Insecurity*, „Personnel Psychology”, Vol. 67, 2014.
- Cheng G., Chan D., *Who Suffers More From Job Insecurity? A Meta-Analytic Review*, „Applied Psychology: An International Review”, Vol. 57, No. 2, 2008.
- De Cuyper N., De Witte H., *The Impact of Job Insecurity and Contract Type on Attitudes, Well-Being and Behavioural Reports: A Psychological Contract Perspective*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 79, 2006.
- De Cuyper N., Schreurs B., Vander Elst T., Baillien E., De Witte H., *Exemplification and Perceived Job Insecurity. Associations with Self-Rated Performance and Emotional Exhaustion*, „Journal of Personnel Psychology”, Vol. 13, No. 1, 2014.
- De Witte H., *Job Insecurity and Psychological Well-Being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 8, 1999.
- De Witte H., *Job Insecurity: Review of the International Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences*, „South African Journal of Industrial Psychology”, Vol. 31, No. 4, 2005.
- Debus M.E., Konig C.J., Kleinmann M., *The Building Blocks of Job Insecurity: The Impact of Environmental and Person-Related Variables on Job Insecurity Perceptions*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 87, 2014.
- Debus M.E., Probst T.M., Konig C.J., Kleinmann M., *Catch Me If I Fall! Enacted Uncertainty Avoidance and the Social Safety Net As Country-Level Moderators in the Job Insecurity-Job Attitudes Link*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 97, 2012.
- Folkman S., Bernstein L., Lazarus R.S., *Stress Processes and the Misuse of Drugs in Older Adults*, „Psychology and Aging”, Vol. 2, No. 4, 1987.
- Folkman S., Lazarus R.S., Dunkel-Schetter C., DeLongis A., Gruen R.J., *Dynamics of A Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 5, 1986.
- Folkman S., Lazarus R.S., Gruen R.J., DeLongis A., *Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 50, No. 3, 1986.
- Greenhalgh L., Rosenblatt Z., *Evolution of Research on Job Insecurity*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.
- Greenhalgh L., Rosenblatt Z., *Job Insecurity: Towards Conceptual Clarity*, „Academy of Management Review”, Vol. 9, 1984.
- Hartley J., Jacobson D., Klandermans B., van Vuuren T., *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.
- Hellgren J., Sverke M., Isaksson K., *A Two-Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-Being*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 8, No. 2, 1999.
- Hobfoll S., *Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress*, „American Psychologist”, Vol. 44, No. 3, 1989.

- Huang G.-H., Lee C., Ashford S.J., Chen Z., Ren X., *Affective Job Insecurity. A Mediator of Cognitive Job Insecurity and Employee Outcomes Relationships*, „International Studies of Management and Organization”, Vol. 40, No. 1, 2010.
- Huang G., Zhao H.H., Niu X., Ashford S.J., Lee C., *Reducing Job Insecurity and Increasing Performance Ratings: Does Impression Management Matter?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 98, No. 5, 2013.
- Jacobson D., *The Conceptual Approach To Job Insecurity*, [w:] J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, T. van Vuuren (eds), *Job Insecurity. Coping with Jobs at Risk*, Sage, Londyn 1991.
- Kiersztyn A., *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?*, Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer, New York 1984.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Transactional Theory and Research on Emotions and Coping*, „European Journal of Personality”, Vol. 1, 1987.
- MacNeil I.R., *Relational Contract: What We Do And Do Not Know*, „Wisconsin Law Review” 1985.
- Mauno S., Kinnunen U., *Job Insecurity and Well-Being: A Longitudinal Study Among Male and Female Employees in Finland*, „Community, Work & Family”, Vol. 2, No. 2, 1999.
- Mauno S., Kinnunen U., *Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used?*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, 2002.
- O’Neill P., Sevastos P., *The Development and Validation of A New Multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An Inductive Methodology*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 18, No. 3, 2013.
- Richter A., Naswall K., Bernhard-Oettel C., Sverke M., *Job Insecurity and Well-Being: The Moderating Role of Job Dependence*, „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2013.
- Robinson S.L., Kraatz M.S., Rousseau D.M., *Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 1, 1994.
- Robinson S.L., Rousseau D.M., *Violating the Psychological Contract: Not the Exception Hut the Norm*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 15, 1994.
- Roskies E., Louis-Guerin C., *Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 11, 1990.
- Rousseau D.M., *Psychological and implied contracts in organizations*, „Employee Responsibilities and Rights Journal”, Vol. 2, 1989.
- Schreurs B., van Emmerik H., Notelaers G., De Witte H., *Job insecurity and employee health: the buffering potential of job control and job self-efficacy*, „Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations”, Vol. 24, no. 1, 2010.
- Sverke M., Hellgren J., Naswall K., *No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*, „Journal of Occupational Health Psychology”, 7 (3), 2002, s. 242–264.
- Wang H.-J., Lu C.-Q., Siu O.-L., *Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement*, „Journal of Applied Psychology” 2014.
- van Zyl L., van Eeden C., Rothmann S., *Job Insecurity and the Emotional and Behavioural Consequences Thereof*, „South African Journal of Business Management”, Vol. 44, 2013.

- Vander Elst T., De Cuyper N., Baillien E., Niesen W., De Witte H., *Perceived Control and Psychological Contract Breach as Explanations of the Relationships Between Job Insecurity, Job Strain and Coping Reactions: Towards a Theoretical Integration*, „Stress and Health” 2014.
- Vander Elst T., De Cuyper N., De Witte H., *The Role of Perceived Control in the Relationship Between Job Insecurity and Psychosocial Outcomes: Moderator or Mediator*, „Stress and Health”, Vol. 27, 2011.
- Vander Elst T., De Witte H., De Cuyper N., *The Job Insecurity Scale: A Psychometric Evaluation Across Five European Countries*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 23, No. 3, 2014.



EWELINA STASIAK\*

---

# GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORYALNEGO

## WSTĘP

Kapitał ludzki jest uznawany za ważny czynnik, który ma decydujący wpływ na pracę jednostek samorządu terytorialnego, których sprawność działania zależy od zatrudnionych pracowników. Na poziomie samorządu terytorialnego, stosownie do jego roli w systemie władzy publicznej, zjawiskiem naturalnym jest szerokie zainteresowanie mieszkańców realizacją zadań bieżących i rozwojowych przez daną jednostkę samorządu terytorialnego. Jednak często spotykamy się z tym, iż sugestie mieszkańców są pomijane przez rządzących. W dłuższej perspektywie prowadzi to do konfliktów i do niezadowolenia społeczeństwa, które posiada ogromny potencjał rozwojowy.

Sprawne zarządzanie w dużej mierze zależy od efektywnego wykorzystania istniejącego w urzędzie potencjału ludzkiego. Do realizacji zamierzonych celów potrzebna jest odpowiednio dobrana kadra pracowników, a więc kompetentnych i dobrze współpracujących ze sobą zespołów ludzkich. Zatem ważne jest zapewnienie w urzędzie niezbędnego personelu w wymiarze ilościowym i jakościowym, z wykorzystaniem go zgodnie z misją i celem jednostki samorządu terytorialnego. Niezbędna jest odpowiednia procedura rekrutacji personelu, systemu ocen i awansowania pracowników oraz możliwość zapewnienia szkoleń w celu zwiększenia poziomu kwalifikacji pracowników.

W jednostce samorządu terytorialnego kapitał ludzki jest rozumiany jako zespół kompetencji wszystkich zatrudnionych pracowników wraz z ich postawami i wartościami, które składają się na kulturę organizacyjną. Wiedza, kwalifikacje i postawy pracowników decydują bowiem o różnicach zarządzania pomiędzy poszczególnymi

---

\* Doktorantka, Katedra Gospodarki Samorządu Terytorialnego, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.



jednostkami samorządu terytorialnego. Kapitał ludzki to nie tylko liczba pracowników w urzędzie, lecz posiadane przez nich zdolności, umiejętności i gotowość do dzielenia się posiadaną wiedzą, jak i chęć pogłębiania swojej wiedzy na różnego rodzaju szkoleniach.

Ze względu na częste pomijanie znaczenia kapitału ludzkiego dla rozwoju społecznego celem artykułu staje się przybliżenie problematyki związanej z gospodarowaniem kapitałem ludzkim w jednostkach samorządu terytorialnego. W początkowym fragmencie opracowania przybliżono zagadnienie kapitału ludzkiego. Zasadniczą część artykułu poświęcona jest kierowaniu i doskonaleniu kapitału ludzkiego w jednostkach samorządu terytorialnego.

## POJĘCIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Kapitał ludzki w literaturze przedmiotu definiuje się na różnorakie sposoby, a wynika to głównie z obszaru badań, zainteresowań oraz przytaczanych przykładów. Nie jest możliwe wskazanie definicji tego pojęcia w sposób jednoznaczny, ponieważ jedni autorzy mówią o życiu człowieka jako kapitale, inni wskazują na kapitał ucieleśniony w człowieku, a jeszcze inni mówią o zasobie kapitału, jaki stanowią ludzie wraz z ich wiedzą, umiejętnościami i zdrowiem. Inwestowanie w kształcenie i rozwój kwalifikacji pracowników stało się istotnym elementem od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, gdy nastąpiły zmiany ustrojowe. Kapitał ludzki w dzisiejszych czasach charakteryzuje się dynamicznym wzrostem znaczenia wiedzy na wszystkich szczeblach życia społeczno-gospodarczego, co podkreśla, iż człowiek jest wartościowym elementem w zasobach organizacji<sup>1</sup>.

Autorka artykułu za najbardziej trafne i odpowiednie do danego tematu przyjęła poglądy reprezentowane przez polskich ekonomistów. Według R.S. Domańskiego, kapitał ludzki to „zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawartej w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji, zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie”<sup>2</sup>.

Natomiast według J. Grodzickiego, poprzez kapitał ludzki należy rozumieć „zasób wiedzy i umiejętności o określonej wartości, będący źródłem przyszłych zarobków czy satysfakcji, przy czym jest on odnawialnym i stale powiększającym potencjałem ludzkim”<sup>3</sup>. W tej definicji kapitału ludzkiego zawarty jest wymiar rynkowy (odnosi się

---

<sup>1</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 23.

<sup>2</sup> R.S. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 19.

<sup>3</sup> J. Grodzki, *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 46.

do zasobów wiedzy, umiejętności, zdolności, kwalifikacji, postaw oraz zdrowia, które jednostka zamierza wykorzystywać bądź już wykorzystuje w swojej pracy) i wymiar osobisty (obejmuje zasoby wymiaru rynkowego, które osoba wykorzystuje w życiu osobistym poprzez rozwój zainteresowań, a wiedza i umiejętności nabyte w ten sposób nie będą miały przełożenia na wzrost wydajności ich pracy)<sup>4</sup>.

Dokonując przeglądu innych definicji kapitału ludzkiego warto wskazać na pogląd reprezentowany przez A. Sadowskiego, który uważa, że „w zasobach ludzkich skumulowany jest przede wszystkim kapitał ludzki, społeczny i kulturowy”<sup>5</sup>. Kapitał ludzki obejmuje wiedzę, umiejętności zawodowe, stan zdrowia, znajomość języków obcych, znajomość obsługi komputerów, gotowość do kontaktów i związaną z tym elastyczność względem różnych kultur oraz stylów życia. Elementami kapitału ludzkiego są również aspiracje, ambicje i chęć rozwoju ze strony mieszkańców, co pozwala tworzyć odpowiednie ścieżki karier. Kapitał społeczny jest spoiwem społeczeństwa, ponieważ wypełnia przestrzeń pomiędzy ludźmi. Prowadzi do wzrostu skuteczności funkcjonowania i rozwoju organizacji poprzez właściwe współdziałanie pomiędzy mieszkańcami. Natomiast kapitał kulturowy składa się z pewnych znaczeń, które posiadają jednostki czy też zbiorowości, które łączą się z instytucjami społeczeństwa demokratycznego, mechanizmu rynkowego, co w konsekwencji prowadzi do prawidłowego realizowania interesów społecznych<sup>6</sup>. Według S. Walukiewicza, kapitał ludzki obejmuje „wszystkie, ale to absolutnie wszystkie, zasoby niematerialne (przymioty) kojarzone z człowiekiem traktowanym jako samodzielna istota ludzka”<sup>7</sup>. Dla wyjaśnienia istoty kapitału ludzkiego, posłużył się pięcioma obrazowymi przykładami<sup>8</sup>:

- ◆ kapitałem ludzkim rozważanej osoby są jej szeroko rozumiane kompetencje i doświadczenie;
- ◆ szeroko rozumiane wiedza i zdolności są bardzo istotną składową (częścią) kapitału ludzkiego danej osoby. Wiedzę dzieli się na wiedzę skodyfikowaną (zawartą) w powszechnie dostępnych książkach, bibliotekach, bazach danych, archiwach itp. oraz na wiedzę spersonalizowaną, którą posiada dana osoba lub stosunkowo wąski krąg osób. Z wiedzą spersonalizowaną silnie związane jest pojęcie zdolności i talentu (fenomenalna pamięć, absolutny słuch, atrakcyjny wygląd, zdolności artystyczne, aktorskie, przywódcze itp.);
- ◆ w niektórych zawodach bardzo ważną składową kapitału ludzkiego jest zdrowie i wydolność organizmu danej osoby;

<sup>4</sup> G. Łukasiewicz, *Kapitał ludzki organizacji...*, s. 20–21.

<sup>5</sup> A. Sadowski, *Kapitał społeczny i kulturowy heterogenicznej „metropolii” wschodniego pogranicza*, [w:] Jałowiecki B., Majer A., Szczepański M.S. (red.), *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005, s. 258.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 258–260.

<sup>7</sup> S. Walukiewicz, *Kapitał ludzki. Skrypt akademicki*, Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2010, s. 25.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 25–26.

♦ jest jeszcze stosunkowo liczna i różnorodna grupa elementów (składowych) kapitału ludzkiego, którą określimy zbiorczym terminem jako nastawienie życiowe do świata jako takiego. Są w tej grupie zarówno elementy pozytywne (optyzm, otwartość, prawdomówność), jak negatywne (pesymizm, skrytość, hipokryzja);

♦ z nastawienia życiowego należy wydzielić te elementy kapitału ludzkiego, które są bardzo ważne z punktu widzenia kapitału społecznego danej grupy/zespołu. Są wśród nich takie składowe jak: zaufanie, tolerancja, lojalność, czyli elementy pozytywne nastawienia życiowego, jak i negatywne – takie jak podejrzliwość, kłótniowość, nielojalność.

Warto również zwrócić uwagę, że kapitał ludzki ma wpływ na rozwój społeczeństw, narodów, a nawet ludzkości. W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki<sup>9</sup>:

♦ wpływa na innowacyjność gospodarek i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych;

♦ wpływa na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktury różnego rodzaju;

♦ sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia;

♦ kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną oraz socjalną.

Z przedstawionych definicji wynika, że wykorzystanie kapitału można rozpatrywać na poziomie społeczeństwa, organizacji i jednostki. Wobec tego prawidłowe kierowanie kapitałem ludzkim w jednostkach samorządu terytorialnego pozwala wywołać pozytywne zmiany w organizacji.

## KIEROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Na kierowanie kapitałem ludzkim w organizacji ma wpływ odpowiednie zaangażowanie i kreatywność wszystkich pracowników, a w szczególności kierowników. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego, duże znaczenie ma sam lider (organ wykonawczy), czyli miejscowy przywódca społeczny, który pobudza do działania, określa wzorce postępowania i stawia wymagania. To osoba, która z uporem dąży do celu, a jednocześnie pociąga za sobą innych, aby prawidłowo funkcjonował urząd. Kierowanie daną jednostką terytorialną to praca zbiorowa, a wartość organu wykonawczego zależy od pracy innych. Warto więc posiadać wykwalifikowany personel, dzięki któremu organ wykonawczy może korzystać z usług ludzi mądrych, znających

---

<sup>9</sup> H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 111.

problemy otoczenia, mających pomysły, czyli specjalistów z różnych dziedzin<sup>10</sup>. Warto zwrócić uwagę, że rządzenie jednostką samorządu terytorialnego to inaczej rządzenie dla innych (mieszkańców). Zatem od kierownika urzędu i poszczególnych pracowników zależy, czy zmiany będą korzystne czy też nie.

Lider to osoba, która koordynuje prace podległych mu osób, aby wspólnie uzyskać założone cele. Jego zadaniem jest prawidłowe zarządzanie zespołem, który realizuje zadania. Podejmuje on również różnorakie decyzje, a jego działania muszą być sprawne i skuteczne. Od tego, jak przebiega jego współpraca z pracownikami zależy skuteczność realizacji celów organizacji i zaspokajanie przez nią potrzeb społecznych. Jeśli jednak organ wykonawczy jest niekompetentny, organizacja nie zdoła zrealizować zamierzonych celów<sup>11</sup>.

Kierownik urzędu stanowi ważny kanał komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ponieważ pracuje z ludźmi i przez ludzi, ale i z innymi kierownikami. Zarządza organizacją jako całością lub częścią, odpowiedzialny jest również za kształtowanie i koordynowanie pracy innych. Musi również podejmować skomplikowane decyzje, a więc oczekuje się od niego radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Jest to osoba, dzięki której organizacja może uzyskać pożądane efekty dla dobra społeczności<sup>12</sup>. Zatem każdy lider musi posiadać wizję przyszłości, jakiej pragnie dla siebie i swojego otoczenia. Organ wykonawczy musi tak współpracować z pracownikami, aby wyzwolić ich inwencję i zmotywować do osiągnięcia sukcesu oraz uzyskać z ich strony pełne zaangażowanie w realizacji wspólnego celu.

Pracownicy urzędu oczekują, że ich kierownik będzie posiadał fachową wiedzę, a jego doświadczenie pomoże w realizacji prawidłowej komunikacji i reagowania na potrzeby i problemy pracowników. Zwróćmy uwagę, że pracownicy nie lubią, gdy przełożony nigdy nie jest dostępny lub znika przy pierwszych nadarzających się problemach w organizacji. Dlatego też najbardziej cenioną cechą zachowania przełożonego jest konsekwencja<sup>13</sup>, a nieoceniona jest umiejętność budowania zgranego zespołu i zdolność kierowania nim, aby stanowił źródło konkurencyjności dla pozostałych jednostek.

Zmotywowani pracownicy są w stanie wiele osiągnąć i zwiększyć szanse rozwoju własnego obszaru, dlatego też odpowiednie procesy zarządzania kapitałem ludzkim powinny stać się istotnym elementem w administracji publicznej. Aktywny udział organu wykonawczego w podejmowaniu decyzji wynika z tego, iż jest on odpowiedzialny za zarządzanie procesami pracy w danej organizacji. Jednak dość często brakuje liderów, którzy w szczególny sposób potrafią wpłynąć na swoich pracowników. Mieszkańcy

<sup>10</sup> E. Wojciechowski, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2012, s. 46.

<sup>11</sup> J. Dubiel (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji. W kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 50.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 50–51.

<sup>13</sup> J. Fitzenz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 238.

w trakcie wyborów powinni zadbać o wybór odpowiedniej osoby, która będzie ich reprezentować, ponieważ ich rola w jednostkach jest obecnie najważniejsza.

Każda organizacja dysponuje konkretnymi zasobami, lecz szczególną rolę odgrywają zasoby ludzkie, a więc zintegrowana zbiorowość pracowników. Za pracę ludzi i ich wysiłki odpowiada kierownik, który świadomie inwestuje w szkolenia, edukację i rozwój osobowości swoich pracowników.

## DOSKONALENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO

Działanie według wytycznych z ustawy oraz regulaminów nie zapewni sprawności działania urzędu, dlatego konieczne jest posiadanie odpowiedniego personelu, który chce wdrożyć w życie obowiązujące przepisy, a jednocześnie dąży do zwiększenia efektywności zatrudnionych w nim ludzi. Współczesne zmiany zachodzące w gospodarce traktują pracowników jako zasób strategiczny, ponieważ ich kwalifikacje i zaangażowanie w poszczególne sprawy istotne dla społeczeństwa, stają się podstawowym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, chociażby dla jednostek sąsiadujących. Pracownicy powinni posiadać umiejętności personalne (łatwość radzenia sobie ze stresem i twórcze rozwiązywanie problemów) oraz interpersonalne (motywowanie innych, zdobywanie władzy i wpływu). Umiejętności te bez wątpienia wpływają na kształtowanie kapitału ludzkiego jako zasobu strategicznego<sup>14</sup>. W tym ujęciu kapitał ludzki traktować można jako najcenniejsze aktywa urzędu, a więc zbiór wiedzy, umiejętności, doświadczeń, motywacji, kompetencji, odpowiedzialności, jak również zdolności rozwiązywania nadarzających się problemów.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji, mianowicie pracującymi w niej ludźmi, którzy mają istotny wpływ na realizację jej celów<sup>15</sup>. Zarządzanie organizacją w zakresie rozwoju zasobów ludzkich powinno być zgodne z interesami i wymaganiami społeczeństwa. Celem nauki w obrębie organizacji jest zwiększenie jej szans i możliwości. Jest to zgodne z podstawowymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi, czyli koniecznością inwestowania w ludzi, aby rozwijać kapitał ludzki potrzebny w organizacji i zwiększyć zasób wiedzy i umiejętności. Teoria kapitału ludzkiego zaznacza bowiem, iż wiedza i umiejętności pracowników uzyskane w trakcie nauki, szkoleń i doświadczeń, stwarzają zapas kapitału produkcyjnego<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> T. Sikorska (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Wydawnictwo Politechnika Warszawska, Warszawa 2002, s. 25.

<sup>15</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 19.

<sup>16</sup> *Ibidem*, s. 431.

Zasoby ludzkie można określić jako zbiorowość pracowników tworzącą system, który może być określany w następujących aspektach<sup>17</sup>:

- ♦ organizacyjnym (zespoły i grupy stanowisk pracy, wyróżnione w ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa),
- ♦ ergonomicznym (poszczególne typy układu człowiek – maszyna lub człowiek – praca),
- ♦ psychologicznym (zbiór indywidualnych zachowań ludzkich),
- ♦ społeczno-ekonomicznym (odzworowanie środowiska zawodowego, występującego jako siła robocza na rynku pracy),
- ♦ prawnym (ogół podmiotów, będących stroną w stosunku pracy).

Podstawową wartością dla doskonalenia kapitału ludzkiego w organizacji jest rozwój pracowników, co w konsekwencji może przynosić korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samych zatrudnionych w niej pracowników. Rozwój zespołu obejmuje wszystkie działania, które wspierają proces doskonalenia kwalifikacji i podnoszenia wiedzy pracowników. Obecnie dla zatrudnionych nie jest tak ważne wynagrodzenie, jak możliwość rozwoju indywidualnego, w tym również awansu<sup>18</sup>.

Ważnym elementem kapitału jest więc, podnoszenie kwalifikacji pracowników, ponieważ jest to dobre dla organizacji, jak i ich samych (należy zabiegać o stworzenie organizacji uczącej się). Pracownicy oczekują, że będą mieli możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, co podniesie poziom ich umiejętności. Uważają również, że szkolenia usprawnią im prace i poprawią jej wyniki, co skutkuje tym, iż dany pracownik wniesie większy wkład w wyniki całej organizacji. Można wymienić trzy czynniki, dla których rozwój kwalifikacji ma tak duże znaczenie dla personelu. Po pierwsze umożliwiła zwiększenie zarobków, po drugie wzrasta satysfakcja z pracy, a po trzecie zwiększa wkład w osiągnięcia organizacji<sup>19</sup>.

Warto zwrócić uwagę, że w dzisiejszych czasach dość powszechne jest przekonanie, że wiedza to element konieczny do jakichkolwiek zmian i zdobywania nowych możliwości. Warto więc konkurować o kapitał ludzki, gdyż ma on często większą wartość niż budynki, maszyny czy chociażby udziały finansowe. Wiedza podnosi poziom pracy, ponieważ jest to zbiór doświadczeń, koncepcji, przekonania i informacji, które mogą odpowiednio wpływać na rozwój organizacji. Pomaga ona zauważyć i zrozumieć zachodzące zmiany w otoczeniu, co pozwala wyciągać wnioski i dostosowywać działania do jego potrzeb i wyzwania<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997, s. 179.

<sup>18</sup> J. Dubiel (red.), *Gospodarowanie kapitałem...*, s. 119.

<sup>19</sup> J. Fitz-enz, *Rentowność inwestycji...*, s. 238.

<sup>20</sup> J. Penc, *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010, s. 18.

## PODSUMOWANIE

Rozpoczęcie artykułu rozważaniami na temat kapitału ludzkiego i przedstawienie wybranych definicji było zasadne, ponieważ jego celem było zwrócenie uwagi na kwestie, które nie zawsze są brane pod uwagę. Często pomija się znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju społecznego, a większą uwagę zwraca się na rozwój ekonomiczny, wzrost gospodarczy, jak również zwiększenie produkcji. Jednocześnie zanika chęć współpracy, a społeczność odnosi się do siebie z nieufnością i brakiem jakiegokolwiek integracji dla dobra wspólnoty, co ma decydujący wpływ na jakość życia człowieka w jednostce samorządu terytorialnego. Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji uznawane jest za ważny czynnik, który ma decydujący wpływ na jej sukces poprzez odpowiednią jakość zasobów ludzkich (wiedzy, kwalifikacji, motywacji).

Zakres zadań, jakie ustawodawca przekazał samorządom wymaga od pracowników wysokich kwalifikacji, co w konsekwencji powoduje wśród nich konkurencję, co skutkuje ciągłym rozwojem i utrzymaniem rzetelnych pracowników na stanowiskach pracy. Społeczeństwo postrzega samorząd terytorialny nie tylko w kategoriach organizacji realizującej zadania, ale także jako organizację, która służy otoczeniu w którym funkcjonuje. Skutkuje to większym naciskiem na etyczne postawy działania poszczególnych pracowników, ponieważ efektywny personel jest w stanie zapewnić wysoką jakość usług, co w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, powoduje zadowolenie wśród mieszkańców. Warto zwrócić uwagę, że kluczowym celem jednostek samorządu terytorialnego jest zaspokajanie potrzeb coraz to większej liczby obywateli.

Pracownicy z odpowiednią wiedzą, kwalifikacjami, twórczością oraz wytrwałością to obecnie kluczowy czynnik sukcesu organizacji. Sposób, w jaki urzędnik wykonuje swoją pracę w jednostce samorządu terytorialnego stanowi ważny element kształtowania opinii i wizerunku organizacji. Ważny jest również lider, który ze względu na dobrą znajomość lokalnych problemów realizuje zadania zgodnie z potrzebami mieszkańców, a taka postawa w oczach społeczeństwa jest zdecydowanie godna pochwały. Jednak efektywność całego zespołu (organ wykonawczy oraz pracownicy urzędu) zależy w dużym stopniu od tego, jakie relacje panują między nimi (wspólne formułowanie zadań, następnie ich wykonanie, jak również ocena i docenianie wkładu poszczególnych osób w osiągnięciu założonego celu). Elementy te coraz częściej stanowią podstawę profesjonalnego działania organizacji, wśród których wiedza odgrywa coraz większą rolę.

## BIBLIOGRAFIA

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Domański R.S., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.



- Dubiel J. (red.), *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji. W kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
- Fitzenz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Grodzki J., *Rola kapitału ludzkiego w rozwoju gospodarki globalnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Jałowicki B., Majer A., Szczepański M.S. (red.), *Przemiany miasta. Wokół socjologii Aleksandra Wallisa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Łukasiewicz G., *Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010.
- Sikorska T. (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
- Stąbryła A., *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 1997.
- Walukiewicz S., *Kapitał ludzki. Skrypt akademicki*, Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2010.
- Wojciechowski E., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Difin, Warszawa 2012.





MICHAŁ SOBCZAK\*

---

# SPECYFIKA UWARUNKOWAŃ GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W SPÓŁDZIELNIACH SOCJALNYCH

## WSTĘP

Spółdzielnie socjalne są niezależnymi podmiotami gospodarki społecznej, które zrzeszają osoby zagrożone wykluczeniem społecznym, umożliwiając im reintegrację zawodową oraz przywrócenie ról społecznych<sup>1</sup>. Organizacje te w Polsce mają osobność prawną i można je uznać za specyficzną formę spółdzielni pracy. Funkcjonują poprzez prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków i/lub pracowników w celach zawodowej i społecznej reintegracji. Prowadzona działalność nie jest nastawiona na maksymalizację zysku, gdyż celem organizacji jest niesienie samopomocy dla zaangażowanych spółdzielców<sup>2</sup>.

Sam fakt, że spółdzielnie socjalne zatrudniają zagrożonych wykluczeniem społecznym sprawia, iż beneficjenci tych działań przechodzą proces reintegracji społeczno-zawodowej. Działalność w warunkach konkurencji rynkowej wymusza na spółdzielcach ciągłą profesjonalizację, poprawę jakości świadczonych usług czy sprawną obsługę klientów. Prowadzenie takiego przedsiębiorstwa pozwala zdobywać nowe, uzupełniać oraz rozwijać kompetencje każdego z członków i/lub pracowników spółdzielni. Przy okazji niebagatelny wpływ na proces integracji społecznej ma również konieczność współdecydowania, poszukiwania wspólnych rozwiązań w grupie, co związane jest ze strukturą spółdzielni socjalnej<sup>3</sup>.

---

\* Asystent, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Z. Janowska, *Spółdzielnia socjalna – istota i zasady funkcjonowania*, [w:] Z. Janowska (red.), *Spółdzielczość socjalna drogą do aktywności zawodowej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu*, Międzynarodowa Fundacja Kobiet, Łódź 2009, s. 8.

<sup>2</sup> A. Sienicka, *Spółdzielnia socjalna*, <http://ekonomiaspoleczna.pl/x/672519> [dostęp: 3.09.2014].

<sup>3</sup> A. Sobol, *Społeczne aspekty działalności spółdzielni socjalnych*, Ogólnopolski Związek Rezyjny Spółdzielni Socjalnych oraz Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2009, s. 33.

Już na podstawie tak skróconej charakterystyki spółdzielni socjalnych można założyć, że gospodarowanie kapitałem ludzkim w tych organizacjach będzie znacznie odbiegać od wzorców znanych z sektora przedsiębiorstw. Do spółdzielni trafia bowiem specyficzna grupa ludzi o dużych problemach zawodowych i życiowych. Dodatkowo celem tych organizacji nie jest maksymalizacja zysku, a raczej tylko utrzymywanie się na rynku przy maksymalnym możliwym poziomie zatrudnienia. Motywowanie do pracy w spółdzielniach socjalnych też może być utrudnione, gdyż wynagrodzenia w tego typu organizacjach należeć będą do niskich. Z faktu, że przedsiębiorstwa te są spółdzielniami wynika również demokratyczny system podejmowania decyzji, z założeniem równego głosu każdego z członków.

Celem niniejszego tekstu jest przybliżenie specyfiki uwarunkowań gospodarowania kapitałem ludzkim w spółdzielniach socjalnych. Został on oparty na wynikach badań ankietowych prowadzonych na grupie 116 założycieli oraz 74 pracowników najemnych z 42 spółdzielni socjalnych z województwa łódzkiego w okresie od grudnia 2013 do czerwca 2014 roku. Badania te były częścią większego projektu badawczego związanego z badaniem skuteczności spółdzielczości socjalnej w zakresie reintegracji zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w Polsce. Badania prowadzono na przykładzie województwa łódzkiego i podjęto próbę dotarcia do wszystkich 82 spółdzielni socjalnych zarejestrowanych w regionie na koniec listopada 2013 roku.

## PODSTAWY PRAWNE SPÓŁDZIELCZOŚCI SOCJALNEJ

Pojęcie spółdzielczości socjalnej pojawiło się w polskim prawodawstwie po raz pierwszy w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, którą nowelizowano ustawę z dnia 16 września 1982 r. – *Prawo spółdzielcze* (Dz.U. z 2003 r., Nr 188, poz. 1848 z późn. zm.), wprowadzając pierwsze ramy prawne tworzenia i funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce<sup>4</sup>. Na mocy tych przepisów zaczęły powstawać pierwsze tego typu organizacje. Intencją ustawodawcy było uzupełnienie luki jaka występowała w systemie przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu opartemu na podmiotach ekonomii społecznej. Istniały bowiem organizacje prowadzące wstępne działania reintegracyjne z wykluczonymi (np. Centra Integracji Społecznej), brakowało jednak organizacji, które te osoby przejęłyby i wprowadziły na rynek pracy. Spółdzielnie socjalne stanowią zatem pomost pomiędzy podmiotami integracyjnymi a otwartym rynkiem pracy.

Podstawowym aktem prawnym w Polsce regulującym funkcjonowanie spółdzielni socjalnych jest ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 roku o spółdzielniach socjalnych,

---

<sup>4</sup> Zob. art. 127 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001.

w myśl której przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków. Mimo że nie jest to bezpośrednim celem prowadzonej przez nie działalności gospodarczej, organizacje te działają na rzecz:

- ♦ społecznej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy oraz zamieszkania;
- ♦ zawodowej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy<sup>5</sup>.

Spółdzielnia socjalna może być założona przez co najmniej pięć osób fizycznych<sup>6</sup>, wtedy przynajmniej połowę członków muszą stanowić osoby z grup zagrożonych wykluczeniem społecznym. Spółdzielnia może zostać założona także przez dwie osoby prawne (organizacje pozarządowe lub jednostki samorządu terytorialnego), ale wtedy musi zatrudnić przynajmniej pięć osób zagrożonych wykluczeniem, których ustawodawca rozumie jako:

- ♦ bezrobotnych,
- ♦ niepełnosprawnych,
- ♦ uzależnionych od alkoholu lub narkotyków,
- ♦ uchodźców,
- ♦ zwalnianych z zakładów karnych<sup>7</sup>.

## CHARAKTERYSTYKA SPÓŁDZIELCÓW SOCJALNYCH

Podział na spółdzielnie socjalne zakładane przez osoby fizyczne oraz prawne spowodował, że populację spółdzielców socjalnych można podzielić na dwie różniące się mocno grupy:

- ♦ założycieli spółdzielni – działających w spółdzielniach socjalnych założonych przez osoby fizyczne. Pracują w spółdzielni od samego początku i najczęściej są współtwórcami pomysłu na założenie spółdzielni. Osoby te charakteryzują się dość dużą samodzielnością i przedsiębiorczością, a spółdzielnia socjalna jest dla nich jednym z możliwych sposobów na rozwiązanie problemów życiowych. Można powiedzieć, że ich proces reintegracji społeczno-zawodowej jest już na wstępie dość mocno zaawansowany.

---

<sup>5</sup> Art. 2 ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. z 2006 r., Nr 94, poz. 651 z późn. zm.

<sup>6</sup> Maksymalnie może mieć 50 członków.

<sup>7</sup> Art. 4, 5, 5a ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. z 2006 r., Nr 94, poz. 651 z późn. zm.

♦ pracowników spółdzielni – zatrudnianych najczęściej w spółdzielniach społecznych osób prawnych, choć zdarzają się również pojedyncze osoby w spółdzielniach osób fizycznych. To osoby, które przystąpiły do istniejących spółdzielni, tym samym nie miały wpływu na początkową ideę utworzenia organizacji. Często są tylko pracownikami najemnymi i nie mają praw członka spółdzielni. To osoby o zdecydowanie mniejszej samodzielności, które znalazły się bardzo daleko od otwartego rynku pracy, a spółdzielnia społeczna jest dla nich szansą na rozpoczęcie procesu reintegracji społeczno-zawodowej<sup>8</sup>.

Przeprowadzone badania potwierdziły zdecydowaną odmienność obu tych grup już na poziomie charakterystyki próby badawczej, co przedstawia tabela 1.

**Tabela 1.** Struktura próby pracowników najemnych i założycieli spółdzielni społecznych według płci, wieku, miejsca zamieszkania, poziomu wykształcenia i stanu cywilnego

Kategoria	Założyciele spółdzielni		Pracownicy najemni		Ogółem
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
PŁEĆ	N = 114		N = 70		N = 184
Kobieta	69	60,5	30	42,9	99
Mężczyzna	45	39,5	40	57,1	85
WIEK	N = 115		N = 72		N = 187
Do 34 lat	64	55,7	33	45,8	97
35–54 lata	35	30,4	25	34,7	60
Powyżej 54 lat	16	13,9	14	19,4	30
WYKSZTAŁCENIE	N = 114		N = 71		N = 185
Co najwyżej podstawowe	2	1,8	19	26,8	21
Gimnazjalne	6	5,3	5	7,0	11
Średnie, zawodowe	49	43,0	31	43,7	80
Wyższe	57	50,0	16	22,5	73
MIEJSCE ZAMIESZKANIA	N = 114		N = 71		N = 185
Wieś	23	20,2	–	–	23
Miasto	91	79,8	71	100,0	162
STAN CYWILNY	N = 116		N = 74		N = 190
Mężatka\żonaty	48	42,5	20	27,8	68
W związku nieformalnym	19	16,8	9	12,5	28
Panna\kawaler	34	30,1	24	33,3	58
Po rozwodzie	11	9,7	10	13,9	21
Wdowa\wdowiec	1	0,9	9	12,5	10

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

<sup>8</sup> Cyt. M. Sobczak, *Reintegracja społeczno-zawodowa osób po 45 roku życia w spółdzielniach społecznych*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 2015 (tekst przyjęty do publikacji).

Dane zawarte w tabeli 1 wskazują, że założycielami spółdzielni socjalnych zostały najczęściej młode kobiety, dość dobrze wykształcone, pochodzące z miast, o ustabilizowanej sytuacji osobistej. Pracownikami najemnymi byli częściej dość młodzi mężczyźni z miast, słabiej wykształceni, często o dość skomplikowanej sytuacji osobistej.

W spółdzielniach socjalnych 3/4 osób pracuje w oparciu o umowę o pracę<sup>1</sup>, jednak wśród pracowników najemnych w 81,5% przypadków były to umowy na czas określony, gdy wśród założycieli dominowały na czas nieokreślony. Wynika to stąd, że większość badanych spółdzielni istniała poniżej 3 lat, więc pracownicy nie doczekali się jeszcze umowy na czas nieokreślony, założyciele natomiast w praktyce zatrudniali się sami, więc dobierali sobie wygodną dla siebie formę umowy o pracę. Jednak jeśli chodzi o wymiar czasu pracy, to pracownicy najemni częściej pracowali w pełnym wymiarze (65,6%) niż założyciele (39,7%)<sup>2</sup>. Jak się okazuje, umowy w niepełnym wymiarze czasu pracy wśród założycieli nie oznaczały wcale niewielkiego nakładu pracy (tabela 2), gdyż raczej wynikały z niechęci do obciążania się pełnymi składkami na ubezpieczenia społeczne.

**Tabela 2.** Faktycznie przepracowywana średniotygodniowa liczba godzin pracy przez pracowników i założycieli badanych spółdzielni socjalnych

Tygodniowy czas pracy w h	Założyciele spółdzielni		Pracownicy najemni		Ogółem
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
Poniżej 20	22	21,2	12	18,2	34
20–39	19	18,3	8	12,1	27
40	21	20,2	36	54,5	57
41–60	28	26,9	10	15,2	38
Powyżej 60	14	13,5	–	–	14
OGÓŁEM	104	100,0	66	100,0	170

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Gdy porównuje się faktycznie przepracowane godziny pomiędzy założycielami a pracownikami najemnymi widać, że to ci pierwsi, mimo umów w niepełnym wymiarze czasu pracy, przepracowywali więcej godzin na rzecz spółdzielni. Często wskazywali wręcz na pracę powyżej 100 h tygodniowo, czym przypominają zwykłych przedsiębiorców, poświęcających się dla rozwoju swojego biznesu. U pracowników podobnego podejścia do pracy raczej nie odnotowywano i pracowali zgodnie z formalnym wymiarem czasu pracy.

Poświęcany czas dla spółdzielni nie przekładał się w większości przypadków na zarobki, gdyż mediana wynagrodzeń netto w grupie założycieli wyniosła zaledwie

<sup>1</sup> W przypadku członków może to być spółdzielcza umowa o pracę.

<sup>2</sup> Dane nie ujęte w tabelach.

461,54 PLN, a wśród pracowników najemnych 1081,49 PLN. Zarobki nie mogły stanowić dla spółdzielców wielkiej motywacji do pracy, ponieważ nawet u pracowników nie odbiegały od płacy minimalnej. Założyciele natomiast odkładali często konsumpcję bieżącą na rzecz inwestowania w dalszy rozwój spółdzielni. Można się również spodziewać, że częściowo mogli pobierać wynagrodzenia z nierejestrowanych przychodów spółdzielni itp.

Skoro wydaje się, że wynagrodzenie nie powinno stanowić wielkiej motywacji do pracy w spółdzielni, należy prześledzić najważniejsze korzyści jakie w swoich oczekiwaniach uzyskali badani spółdzielcy (tabela 3).

**Tabela 3.** Najważniejsze korzyści z pracy w spółdzielniach socjalnych według oczekiwań pracowników i założycieli

Najważniejsze oczekiwane korzyści z pracy w spółdzielni socjalnej	Założyciele spółdzielni		Pracownicy najemni		Ogółem
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
Korzyści ekonomiczne					
– uzyskanie dochodów	64	55,2	56	75,7	120
– niezależność	40	34,5	19	25,7	59
Korzyści zawodowe					
– nowe kwalifikacje zawodowe	65	56,0	25	33,8	90
– kontakty, które będzie można w przyszłości wykorzystać dla rozwoju zawodowego	58	50,0	23	31,1	81
– realizacja własnych marzeń	45	38,8	9	12,2	54
Korzyści społeczne					
– poznanie nowych kolegów, przyjaciół	35	30,2	26	35,1	61
– uznanie wśród bliskich	9	7,8	8	10,8	17
– powód do wyjścia z domu	14	12,1	11	14,9	25
Korzyści psychologiczne					
– możliwość czerpania radości z życia	12	10,3	11	14,9	23
– pewność siebie, wiara we własne możliwości	48	41,4	24	32,4	72
Inne					
– inne	3	2,6	–	–	3
– brak jakichkolwiek korzyści	1	0,9	–	–	1

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Mimo niskich zarobków, dla 3/4 pracowników najemnych do najważniejszych korzyści, jakie osiągnęli dzięki pracy w spółdzielni socjalnej zaliczyli uzyskiwanie dochodów. Mniej więcej co trzeci z nich wskazał również na nowe kwalifikacje zawodowe, kontakty zawodowe, kontakty społeczne czy zyskanie pewności siebie i wiary

w swoje możliwości. Dla założycieli najważniejszymi korzyściami były nowe kwalifikacje zawodowe i inne korzyści z tej grupy. Uzyskiwanie dochodów spadło na drugie miejsce, co może oznaczać, że szeroko pojęty rozwój zawodowy ma dla nich większe znaczenie niż chwilowo uzyskiwane dochody.

## PRZEBIEG PRACY W SPÓŁDZIELNIACH SOCJALNYCH

W wyniku pracy w spółdzielni socjalnej założyciele i pracownicy najemni nabywają i rozwijają szereg umiejętności, które mogą być dla nich przydatne również na dalszych etapach ich karier zawodowych. Jednak ze względu na różny poziom zaangażowania w codzienną pracę oraz różny potencjał rozwojowy nieco inaczej poprzez pracę w spółdzielni rozwijali się przedstawiciele obu badanych grup (tabela 4).

**Tabela 4.** Umiejętności przydatne w pracy zawodowej i inne istotne cechy rozwoju osobistego rozwinięte przez pracowników i założycieli dzięki pracy w spółdzielni socjalnej

Rozwinięte umiejętności przydatne w pracy zawodowej i inne istotne cechy rozwoju osobistego	Założyciele spółdzielni [N = 116]		Pracownicy najemni [N = 74]		Ogółem [N = 190]
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
Znajomość zagadnień związanych z wykonywaną pracą	100	86,2	63	85,1	163
Znajomość zagadnień związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej	95	81,9	49	66,2	144
Obsługa różnych urzędzeń	49	42,2	35	47,3	84
Samodzielne rozwiązywanie problemów	68	58,6	47	63,5	115
Umiejętność pracy w zespole	79	68,1	57	77,0	136
Umiejętność obsługi klienta, negocjacji handlowych	82	70,7	39	52,7	121
Samooceny wiary we własne możliwości	69	59,5	51	68,9	120
Lepszego wykorzystania czasu pracy	74	63,8	55	74,3	129
Jakości wykonywanej pracy	77	66,4	56	75,7	133
Wymogi formalne do wykonywania pracy	49	42,2	34	45,9	83
Ukończone kursy i szkolenia zawodowe	64	55,2	36	48,6	100
Dbałość o stan zdrowia i schludny wygląd	48	41,4	42	56,8	90

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Powyższe dane wskazują, że obie badane grupy, tj. pracownicy najemni i założyciele spółdzielni, rozwinięły poprzez pracę w spółdzielniach socjalnych szeroki wachlarz kompetencji, które mogą być przydatne w dalszych etapach kariery za-



wodowej. Nieco lepszy rozwój kwalifikacji dostrzegli u siebie założyciele, szczególnie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej czy umiejętności obsługi klienta, prowadzenia negocjacji handlowych, a jest to związane ze zdecydowanie szerszym zakresem obowiązków, jakim obarczeni są założyciele spółdzielni w porównaniu do pracowników. Założyciele częściej też wskazywali na fakt ukończenia specjalistycznych kursów i szkoleń zawodowych, które mogą zapewne być przydatne na dalszych etapach ich karier zawodowych. Wynika to z większej determinacji do dalszego rozwoju zawodowego w grupie założycieli spółdzielni socjalnych. Pracownicy nieco częściej poprawili kwestie dbałości o stan zdrowia i schludny wygląd, choć można przyjąć, że założyciele rzadziej mogli odczuwać deficyty w tej kwestii, które wymagały poprawy.

Jak zostało zasygnalizowane na wstępie, w spółdzielniach socjalnych występuje specyficzny sposób podejmowania decyzji związany z równym prawem do głosu na walnym zgromadzeniu wszystkich członków spółdzielni. Tabela 5 przedstawia jak w praktyce wygląda podejmowanie decyzji w spółdzielniach socjalnych.

**Tabela 5.** Sposoby podejmowania decyzji w spółdzielniach socjalnych według pracowników najemnych i założycieli w województwie łódzkim

Sposoby podejmowania decyzji w spółdzielniach socjalnych	Założyciele spółdzielni		Pracownicy najemni		Ogółem I. osób
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	
Zdecydowana większość decyzji w spółdzielni była podejmowana przez wszystkich członków bądź przynajmniej z nimi konsultowana	68	60,7	21	32,8	89
Decyzje najważniejsze dla działalności spółdzielni podejmowali wszyscy członkowie, a codzienne zarządzanie było w gestii zarządu	26	23,2	14	21,9	40
Zarządzaniem zajmował się zarząd, a rolą członków było tylko wybieranie i rozliczanie zarządu, gdy upływała kadencja	14	12,5	1	1,6	15
Respondenci nie mieli wpływu na zarządzanie spółdzielnią	4	3,6	28	43,8	32
<b>OGÓŁEM</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>	<b>64</b>	<b>100,0</b>	<b>176</b>

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Nie dziwi z racji ich pozycji, że praktycznie wszyscy założyciele mieli jakiś wpływ na podejmowanie decyzji w spółdzielni, w najgorszym wypadku na wybór zarządu. Jednak w większości przypadków demokracja przenosi się również na poziom zarządzania operacyjnego, gdyż 60% założycieli wskazało, że zdecydowana większość decyzji w spółdzielni była podejmowana przez wszystkich członków, bądź przynajmniej

z nimi konsultowana. Co ciekawe, demokratyczny styl podejmowania decyzji przenosi się również do grupy pracowników, ponieważ ponad 50% z nich miało wpływ na codzienne zarządzanie lub przynajmniej strategiczne. Jednocześnie spora grupa, przeszło 40% pracowników, nie miała żadnego wpływu na zarządzanie organizacją.

Demokratyczny styl działania spółdzielni socjalnych dobrze wpływa na reintegrację społeczną członków i/lub pracowników, jednak może w trudnych momentach prowadzić do paraliżu organizacji. Sytuacje konfliktów międzyludzkich mogą doprowadzić spółdzielnię do upadku. Z drugiej strony praca oparta o demokrację może wpływać pozytywnie na satysfakcję z pracy czy większe przywiązanie do organizacji. Tabela 6 przedstawia dane nt. ogólnego zadowolenia z pracy w spółdzielniach socjalnych.

**Tabela 6.** Poziom ogólnego zadowolenia z pracy w spółdzielniach socjalnych według pracowników najemnych i założycieli w województwie łódzkim

Spółdzielcy socjalni oceniając dotychczasową pracę byli:	Założyciele spółdzielni		Pracownicy najemni		Ogółem
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
– bardzo zadowoleni	33	31,1	27	42,9	60
– raczej zadowoleni	59	57,1	34	54,0	93
– trochę żałują decyzji o przystąpieniu	10	9,4	2	3,2	12
– mocno rozczarowani z pracy w spółdzielni socjalnej	4	3,8	–	–	4
<b>OGÓŁEM</b>	<b>106</b>	<b>100,0</b>	<b>63</b>	<b>100,0</b>	<b>169</b>

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Poziom zadowolenia w grupie pracowników najemnych był bardzo wysoki – prawie 97%. Wynika to z przeszłości tych osób, ponieważ wcześniej mieli duże trudności z odnalezieniem się na rynku pracy, a spółdzielnia socjalna daje im poczucie bezpieczeństwa i pewność zatrudnienia. U założycieli poziom zadowolenia był ciągle wysoki – 88%, jednak grupa niezadowolonych była znacząco większa. Może to być efektem niższych zarobków, większej ilości pracy czy stresu związanego z większą odpowiedzialnością założycieli.

Skoro zadowolenie z pracy w spółdzielniach socjalnych było na bardzo wysokim poziomie, to można oczekiwać, że przywiązanie do miejsca pracy będzie również dość duże. W tym celu zapytano badanych, w jakiej sytuacji dobrowolnie rozstałoby się ze spółdzielnią (tabela 7).

Odpowiedzi w obu badanych grupach układały się bardzo podobnie. Dla 1/3 ankietowanych dobrowolne odejście ze spółdzielni socjalnej nie wchodziło w grę. Praca w innych organizacjach, czy nawet instytucjach publicznych, za podobne wynagrodzenie także była niewystarczającym motywatorem do odejścia ze spółdzielni. Dla ponad 1/5 respondentów (w tym 1/4 założycieli) dobrowolne odejście było

**Tabela 7.** Sytuacja, w której spółdzielcy dobrowolnie rozstaliby się ze spółdzielnią socjalną według założycieli i pracowników najemnych w województwie łódzkim

Sytuacja, w której spółdzielca dobrowolnie rozstałby się ze spółdzielnią socjalną:	Założyciele spółdzielni [N = 116]		Pracownicy najemni [N = 74]		Ogółem N = 190]
	I. osób	[%]	I. osób	[%]	I. osób
dobrowolne odejście ze spółdzielni socjalnej nie wchodzi w grę	39	33,6	25	33,8	64
otrzymanie jakiegokolwiek propozycji pracy u zwykłego pracodawcy, nawet na umowę cywilnoprawną	4	3,4	–	–	4
możliwość podjęcia pracy u zwykłego pracodawcy za podobne wynagrodzenie jak w spółdzielni socjalnej, ale tylko na podstawie umowy o pracę	5	4,3	9	12,2	14
możliwość podjęcia pracy na umowę o pracę za podobne wynagrodzenie jak w spółdzielni socjalnej, ale tylko w instytucjach państwowych	1	0,9	7	9,5	8
możliwość podjęcia pracy na umowę o pracę gdziekolwiek za zdecydowanie wyższe wynagrodzenie niż w spółdzielni socjalnej	19	16,4	14	18,9	33
możliwość podjęcia pracy na umowę o pracę za zdecydowanie wyższe wynagrodzenie niż w spółdzielni socjalnej i tylko w instytucjach państwowych	12	10,3	3	4,1	15
możliwość podjęcia pracy dającej dużo satysfakcji i możliwości do rozwoju	30	25,9	12	16,2	42
uzyskanie jakiegoś zasiłku lub renty	2	1,7	1	1,4	3
założenia własnej działalności gospodarczej	15	12,9	7	9,5	22
inne	8	6,9	2	2,7	10

Źródło: oprac. własne.

możliwe w przypadku podjęcia pracy dającej dużo satysfakcji i szans na rozwój, a dla około 10% – w przypadku założenia własnej działalności gospodarczej. Ogólnie można stwierdzić, że spółdzielcy socjalni byli bardzo mocno związani ze swoimi organizacjami i z dużym prawdopodobieństwem nie zamierzali zmieniać pracy. Była też spora grupa nastawiona na rozwój osobisty i przedsiębiorczość (gotowi do odejścia w przypadku założenia własnej działalności lub otrzymania pracy dającej satysfakcję i szansę rozwoju). Realnie patrząc, dla większości dobrowolne odejście z pracy było wykluczone lub przynajmniej mało prawdopodobne ze względu na wymagania stawiane ewentualnemu nowemu pracodawcy.

## PODSUMOWANIE

Uwarunkowania gospodarowania kapitałem ludzkim w spółdzielniach socjalnych są specyficzne, przez co sam proces zarządzania zasobami ludzkim w tych jednostkach musi przebiegać w odmienny sposób niż w sektorze przedsiębiorstw czy nawet organizacji pozarządowych. Do spółdzielni trafiają dwa typy osób o zgoła odmiennej charakterystyce. Spółdzielnie socjalne osób fizycznych były najczęściej zakładane przez młodych, dobrze wykształconych i przedsiębiorczych ludzi. Mimo niskich zarobków, jakie uzyskiwali w momencie prowadzenia badań, byli bardzo zaangażowani w pracę i wykazywali się dużym poświęceniem dla budowanego przedsiębiorstwa. Satysfakcję czerpali m.in. z nabywanych i rozwijanych dzięki pracy w spółdzielni kompetencjom. Na poziom ich zadowolenia wpływ miało też poczucie sprawstwa, dzięki demokratycznemu sposobowi zarządzania organizacją. Nie uzyskując znaczącego awansu lub ambitnej pracy, nie byłiby skłonni odejść ze spółdzielni, do której byli mocno przywiązani jako swojej firmy.

W spółdzielniach socjalnych osób prawnych najczęściej pracowały osoby w trudnej sytuacji życiowej, bardzo oddaleni od otwartego rynku pracy. Dla nich w pracy najważniejsza była możliwość uzyskania dochodów, ale przy okazji zdobywali szereg kompetencji, które mogliby w przyszłości wykorzystać na dalszych etapach ich karier zawodowych. Bezpieczeństwo zatrudnienia, jakie roztaczała nad nimi spółdzielnia, powodowało, że byli do niej mocno przywiązani i woleli nie ryzykować zmiany pracy. W przypadku wielu organizacji pracownicy najemni również byli włączeni do uczestnictwa przy zarządzaniu organizacją.

## BIBLIOGRAFIA

- Janowska Z. (red.), *Spółdzielczość socjalna drogą do aktywności zawodowej i przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu*, Międzynarodowa Fundacja Kobiet, Łódź 2009.
- Sobczak M., *Reintegracja społeczno-zawodowa osób po 45 roku życia w spółdzielniach socjalnych*, „Acta Universitatis Lodzianensis”, Folia Oeconomica 2015 (tekst przyjęty do druku).
- Sobol A., *Społeczne aspekty działalności spółdzielni socjalnych*, Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych oraz Krajowa Rada Spółdzielcza, Warszawa 2009.

### Źródła internetowe

Sienicka A., *Spółdzielnia socjalna*, <http://ekonomiaspoleczna.pl/x/672519>

### Akty prawne

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001.
- Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. z 2006 r., Nr 94, poz. 651 z późn. zm.



HENRYK WOJTASZEK\*

---

# ZARZĄDZANIE WIEKIEM JAKO WYZWANIE DLA GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W LATACH 2015–2035

## WSTĘP

W warunkach zmieniającego się otoczenia oraz dużych wahań rynkowych w gospodarce system zatrudnienia pozostaje bardzo niepewny w stosunku do pracowników, jak i całej gospodarki. Jednym z istotnych problemów organizacyjnych są wzrastające ruchy kadrowe, będące przeszkodą dla prawidłowego funkcjonowania zespołu wewnątrz organizacji, jak i poza, np. jakości obsługi klienta<sup>1</sup>.

Czasy kryzysu, pogarszająca się sytuacja „portfeli Polaków” powodują brak zaspokojenia potrzeb różnorodnych pracodawców, jak i samych klientów. Powstają braki kadrowe, pracownicy nie realizują założonych celów sprzedażowych, zwalniają się bez podjęcia jakichkolwiek działań, których celem byłaby naprawa obecnego stanu rzeczy<sup>2</sup>. Przyczyny związane z tą problematyką mogą mieć różnorodny charakter organizacyjny. Przedsiębiorstwo może mieć problem z właściwą motywacją pracownika oraz częstymi zwolnieniami chorobowymi. Istnieją zespoły pracownicze, które cyklicznie rekrutują osoby na dane stanowiska, jednocześnie nie potrafiąc utrzymać dobrego pracownika w jego dotychczasowym miejscu pracy oraz podjąć czynności, które miałyby na celu ocenę racjonalizacji zjawiska i wprowadzenie zmian przywracających założone struktury stanowiskowe<sup>3</sup>.

---

\* Doktorant, Instytut Zarządzania Międzynarodowego i Logistyki, Politechnika Częstochowska.

<sup>1</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie systemami motywacyjnymi a jakość. Studium przypadku na przykładzie banku komercyjnego*, [w:] E. Skrzypek, *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014, s. 232–233.

<sup>2</sup> R. Janikowski, *Nieprzewidywalne zmiany a strategia działania organizacji*, [w:] J. Rokita (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010, s. 57–58.

<sup>3</sup> H. Wojtaszek, *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków. Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania*, [w:] *Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 116.

Coraz częściej propaguje się potrzebę przygotowania przedsiębiorstw na umiejętnie, właściwe zarządzanie wiekiem. Starzenie się społeczeństw, nawet w perspektywie najbliższych dwudziestu lat, staje się procesem nieuniknionym i nieodwracalnym. Coraz mniejszy nakład siły roboczej powoduje udział w większym stopniu „starzejącej się” kadry pracowniczej oraz niską aktywność zawodową osób starszych.

Starzenie się społeczeństwa, wprowadzenie stopniowego podwyższania wieku emerytalnego sprawia, iż populacja starszych pracowników będzie się systematycznie zwiększać, co stanowi wyzwanie dla pracodawców. Będą oni musieli wyjść na przeciw potrzebom pracowników 50+, dostosowując przede wszystkim warunki i organizację pracy do możliwości fizycznych i psychicznych osób starszych.

Jak duże znaczenie dla gospodarki i organizacji ma zarządzanie wiekiem, poprzez jakie działania dostosowawcze będzie można przeciwdziałać negatywnemu przebiegowi tego procesu i łagodzić jego skutki? W tym kontekście rodzą się pytania, na które autor niniejszego rozdziału postara się znaleźć odpowiedź.

## ROTACJA PRACOWNIKÓW JAKO SYMPTOM ZMIAN XXI WIEKU

Częste zmiany miejsca pracy pracowników kojarzą się ze zmianami kadrowymi, ruchami oraz rotacją negatywną, czyli w efekcie postępującym zagrożeniem rotacji pracowników na różnych szczeblach pracowniczych<sup>4</sup>.

Do tej pory rotacja w literaturze przedmiotu kojarzy się z czymś poprawnym i jest uznawana za kolejny etap awansu. Natomiast pojęcie negatywnej rotacji jest uznawane za zespół działań pracowniczych, podejmowanych świadomie bądź nie, powstałych częściej z inicjatywy pracownika, którego skutkiem jest zwolnienie miejsca pracy przez przejście do innego przedsiębiorstwa, zdaniem pracownika, o atrakcyjniejszym spektrum działania<sup>5</sup>.

Scharakteryzowano pojęcie rotacyjnej fluktuacji pracowników jako specyficzny system zwalniania pracowników oraz poszukiwania lepszego alternatywnego rozwiązania, który jest istotnym problemem zagrażającym sprawnemu zarządzaniu w XXI wieku<sup>6</sup>. Skutkami tego zjawiska są ograniczone zasoby pracownicze w organizacjach.

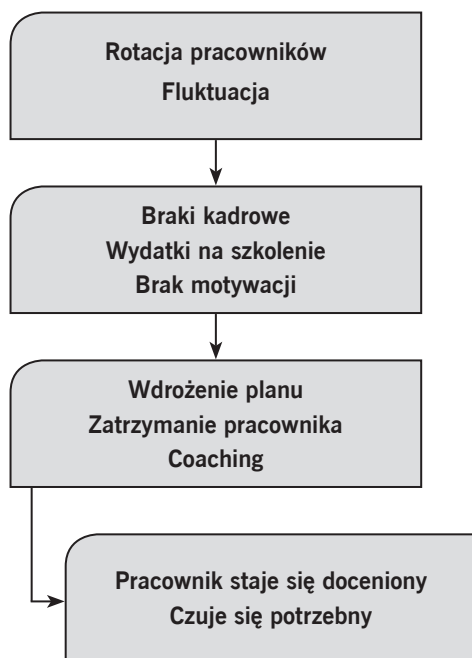
Na rysunku 1 przedstawiono schemat naprawy fluktuacyjnego problemu XXI wieku dotyczącego pracowników bankowych.

---

<sup>4</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005, s. 33.

<sup>5</sup> I. Rzeszutek, *Ekologiczne i produkcyjne skutki narastającego udziału ziemiaka w płodozmianie*, t. I: *Pierwsza rotacja płodozmianów*, „Acta Academiae Agriculturae Technicae Olstenensis”, Agricultura, Vol. 53, 1991, s. 115–128.

<sup>6</sup> H. Wojtaszek, *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym*, [w:] A. Krzysztofek (red.), *Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 171.



**Rysunek 1.** Schemat naprawy fluktuacyjnego problemu pracowników

ŹRÓDŁO: oprac. własne

Schemat naprawy fluktuacji kadrowej pracowników, czyli częstej rotacji pracowniczej, a dokładniej problem braku tychże pracowników, polega na zastosowaniu formy ustalenia braków kadrowych w sensie ilościowym, później zorganizowaniu odpowiedniego szkolenia poprzez wdrożenie planu i zatrzymanie tegoż pracownika oraz *coaching*, czyli korepetycje, rozmowy z tymże pracownikami, a w efekcie uzyskanie zadowolenia u docenionego pracownika<sup>7</sup>. Wprowadzanie zmian organizacyjnych to żmudny proces wymagający otwartości, przełamywania wielu barier psychologicznych, gotowości porzucenia starych nawyków i przyzwyczajęń zawodowych. Implementacja zmian w dużej mierze zależy od indywidualnego nastawienia pracowników i przyjęcia odpowiedniej postawy wobec zmian<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> A.L. Costa, J. Garmston, *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishers, Washington 1994, s. 12–14.

<sup>8</sup> A. Rogozińska-Pawetczyk, *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 97–100.



## PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA ORGANIZACYJNEGO NA LATA 2015–2035

Starzenie się ludności i niska dzietność od ponad 20 lat są traktowane w Europie Zachodniej jako zagrożenie dla rynku pracy. Związany z nimi spadek zasobów siły roboczej grozi w nieodległej perspektywie poważnym niedoborem pracowników i załamaniem systemu emerytalnego. Rosnąca świadomość tego problemu zmienia cele polityki rynku pracy. W wielu krajach jednym z głównych priorytetów tej polityki stało się zwiększenie aktywności zawodowej osób starszych, a zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie uznano za priorytetowe<sup>9</sup>.

Polska staje się krajem, który zaczyna być coraz bardziej przygotowany do zarządzania zasobami ludzkimi w starszym wieku. Dlatego przyjęto się zasadne wprowadzanie usprawnień. Jednym z nich jest wprowadzenie określonych zasad zarządzania wiekiem<sup>10</sup>.

Zarządzanie wiekiem to element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich przedsiębiorstwa, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku<sup>11</sup>.

Dzięki współpracy wyspecjalizowanych jednostek zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi powstał szeroki katalog działań związanych z kończeniem zatrudnienia i przechodzeniem na emeryturę, które stanowią element zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie i wiążą się przede wszystkim z końcowym etapem pracy zawodowej, ale mają też wpływ na to, jak długo pracownicy chcą pozostawać w zatrudnieniu. Katalog działań został opracowany na podstawie przeglądu dobrych praktyk zarządzania wiekiem z ponad 250 firm działających we wszystkich krajach Unii Europejskiej. Są to rozwiązania, które sprawdziły się w wielu przedsiębiorstwach i na tej podstawie można przypuszczać, że będą przykładem dla innych państw. Analiza dobrych praktyk pozwoliła nie tylko na stwierdzenie, jakie narzędzia stosuje się w celu zarządzania wiekiem pracowników, ale również jakie korzyści przynosi przedsiębiorstwom ich stosowanie, jakie warunki są konieczne, żeby je wdrożyć oraz jak firma może sobie radzić z powstającymi w czasie tego procesu problemami. W opinii wielu przedsiębiorstw stosujących zarządzanie wiekiem przyczynia się ono do wzrostu wydajności pracy lub spadku kosztów zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym do wzrostu zysku i poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Poznanie i umiejętne stosowanie narzędzi zarządzania wiekiem powinno więc stanowić

---

<sup>9</sup> P. Auer, M. Fortunly, *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, „Employment Paper” 2000, vol. 2, s. 41–43.

<sup>10</sup> R. Martens, *Coaches Guide to Sport Psychology. A Publication for the American Coaching Effectiveness Program*, Level 2: Sport Science Curriculum, Human Kinetics Books 2014, s. 12–15.

<sup>11</sup> J. Litwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 8–17.

standard polityki zarządczej przedsiębiorstwa. Warto, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza za zarządzanie zasobami ludzkimi, oceniły zasadność stosowania poszczególnych narzędzi z proponowanej listy i wybrały te, które najlepiej pasują do sytuacji ich firmy. Wybrane narzędzia powinny się wzajemnie uzupełniać, tak aby tworzyć system zintegrowanych działań, dzięki czemu ich pozytywny wpływ na przedsiębiorstwo może ulec wzmocnieniu<sup>12</sup>.

## BEZPOŚREDNIE POWODY WPROWADZENIA ZARZĄDZANIA WIEKIEM

Głównymi powodami opracowania elementów odpowiedzialnych za zarządzanie wiekiem jest starzenie się siły roboczej oraz niska aktywność zawodowa osób starszych<sup>13</sup>.

Zarządzanie wiekiem staje się ważne dla sprawnego funkcjonowania niemalże każdej organizacji, nawet tej, która obecnie zarządza wyłącznie młodymi pracownikami, gdyż wraz z upływem czasu, nawet z przyczyn rotacyjnych, może zaistnieć konieczność poszerzenia zatrudnienia osób wiekowo starszych, a młodzi pracownicy z roku na rok będą stawać się starszymi. Aby łatwiej zobrazować tę sytuację, przedstawiono prognozowany wskaźnik zatrudnienia w grupie wiekowej od 45 do 65 lat i więcej, co ilustruje tabela 1.

**Tabela 1.** Prognozowany wielkość zatrudnienia w tys. w grupie wieku od 45 do 65 lat i więcej

Rok prognozy	45–64 lat	65 i więcej lat
2015	8713	6414
2020	8431	7380
2025	8802	8368
2030	9630	8997
2035	9905	9622

Źródło: oprac. własne na podstawie danych GUS oraz portalu internetowego Prognozowanie zatrudnienia; [www.gus.pl](http://www.gus.pl) [dostęp: 28. 01.2014].

Z tabeli 1 wynika, że planowany jest znaczący przyrost zatrudnienia zarówno pracowników w grupie wiekowej 45–64 lat, jak od 65 lat i więcej, co jest zarazem tożsame ze zmniejszeniem liczby pracowników w grupach młodszych niż 45 lat.

<sup>12</sup> Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2007, s. 188.

<sup>13</sup> M. Kaczmarczyk, E. Trafiałek, *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślne starzenie*, „Gerontologia Polska” 2007, s. 116–118.

Starzenie się społeczeństwa i zmniejszanie liczby pracowników wymaga nowego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. W związku z tym, że spada liczba młodych wchodzących na rynek pracy, konieczne staje się zachęcanie osób starszych do pozostawania w firmie nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nie ma też powodu, żeby ich odejście z pracy było nagłe i definitywne. Dla obu stron może okazać się celowe podtrzymanie zatrudnienia, np. w części wymiaru czasu pracy, bądź na czas wykonywania określonych zadań. Starzenie się ludności występuje w całej UE, ale w Polsce proces ten jest szczególnie silny.

Do 2015 r. liczba ludności w wieku produkcyjnym, to jest kobiet w wieku 18–59 lat i mężczyzn w wieku 18–64 lata, zmaleje o 564 tys. osób, co odpowiada 6% pracujących poza rolnictwem. Ten spadek nasili się w kolejnych latach: do 2020 r. osób w wieku produkcyjnym będzie już o 2068 tys. mniej niż obecnie, zaś do 2035 r. ubytek wyniesie 3831 tys., co stanowi równowartość aż 28,2% populacji osób pracujących poza rolnictwem w 2010 r. (por. wykres poniżej). O pracowników będzie więc coraz trudniej. Szczególnie trudno będzie o pracowników w wieku 18–44 lata. Wprawdzie do 2015 r. liczba osób reprezentujących tę kategorię zmaleje tylko o 289 tys., ale już do 2035 r. ubytek wyniesie aż 4459 tys.<sup>14</sup>.

Aby liczba pracujących w gospodarce pozostała na dotychczasowym poziomie, konieczna jest aktywizacja osób starszych, zarówno w wieku produkcyjnym, jak i poprodukcyjnym. W związku z tym niezbędna będzie zmiana nastawienia pracodawców do zatrudniania osób po 45 a nawet po 65. roku życia, w przeciwnym wypadku będzie brakowało osób do pracy.

W kontekście starzenia się siły roboczej zwalczanie dyskryminacji ze względu na wiek staje się nie tylko potrzebą ekonomiczną, ale i społeczną. Odzwierciedlająca to Ramowa dyrektywa dotycząca zatrudnienia i pracy (Employment Framework Directive) z 2000 r. tworzy nowy kontekst prawny w większości państw członkowskich UE. Dyrektywa zakazuje dyskryminacji ze względu na wiek (a także ze względu na szereg innych cech) w zakresie zatrudnienia, samozatrudnienia, profesji wykonywania zawodu, kształcenia zawodowego i poradnictwa oraz członkostwa w organizacjach. Jej stosowanie może się przyczynić do stopniowego przełamania barier, które napotykały osoby starsze w procesie rekrutacji, szkoleń i promocji oraz w próbach wydłużenia okresu zatrudnienia będąc w wieku emerytalnym, a także do stopniowego likwidowania negatywnych stereotypów na temat starszych pracowników, które stanowią podstawę tych barier.

Z perspektywy przedsiębiorstwa stosowanie zarządzania wiekiem w obszarze kończenia zatrudnienia i przechodzenia na emeryturę jest uzasadnione z następujących powodów:

- ♦ uzyskanie korzyści wynikających z różnorodności pracowników,
- ♦ konieczności utrzymania kompetencji pracowniczych na odpowiednim poziomie,

---

<sup>14</sup> [www.gus.pl](http://www.gus.pl) [dostęp: 28.01.2014].

- ♦ braku młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku,
- ♦ osiągnięcia przewagi starszych pracowników nad młodszymi,
- ♦ konieczności ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników,
- ♦ reakcji na zmianę warunków na rynku pracy<sup>15</sup>.

**Korzyści wynikające z różnorodności pracowników.** Część nacisków na ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji ze względu na wiek pochodziła od pracodawców i specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi, którzy uświadamiają sobie korzyści płynące z różnorodności wiekowej w przedsiębiorstwach. Uważają oni, że jednoczesne zatrudnianie osób młodych i starszych, podobnie jak różnorodność pracowników pod względem innych cech, takich jak płeć czy pochodzenie etniczne, pozwala firmie lepiej reagować na szybko zmieniające się warunki rynkowe, a w szczególności umożliwia lepsze dostosowywanie produkcji do potrzeb zróżnicowanych (pod względem płci, wieku, pochodzenia) klientów. Poprzez ograniczenie rekrutacji do osób poniżej 45. roku życia przedsiębiorstwo pozbawia się korzyści płynących z różnorodności. Dowodzą tego przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku okazały się bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu ich kompetencji.

**Konieczność utrzymania kompetencji pracowniczych na odpowiednim poziomie.** Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna sobie zdawać sprawę, że zawodowe i społeczne umiejętności zdobyte przez starszych pracowników stanowią unikalny zasób kapitału ludzkiego, którego nie posiadają ani nowo rekrutowane osoby, ani młodzi pracownicy. Badania potwierdzają, że wielu starszych pracowników charakteryzuje się dokładnością, rzetelnością i umiejętnością porozumiewania się z klientami oraz współpracownikami. Starsi pracownicy są jedynymi, którzy mają doświadczenie w rozwiązywaniu trudnych problemów, jakie pojawiły się w przeszłości. Utrata takich kompetencji w wyniku zwolnienia starszego pracownika lub jego odejścia na wcześniejszą emeryturę może narazić firmę na straty, bo często kompetencji tych nie da się zastąpić lub ich zastąpienie okazuje się bardzo kosztowne. Badania wskazują, że starsi pracownicy, o ile zajmują stanowiska zgodne z ich kompetencjami, są bardzo wydajni. Jednocześnie tworzenie mieszanych wiekowo zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy i umiejętności, a więc zachowania ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach pracowniczych<sup>16</sup>.

**Brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku** Rozwój przedsiębiorstwa może wymagać zwiększenia zatrudnienia. Jeśli jednak na lokalnym rynku nie ma młodszych kandydatów do pracy o odpowiednich kompetencjach, to przedsiębiorstwo może być zmuszone do celowej rekrutacji osób starszych. W tym proce-

<sup>15</sup> J.M. Moczyłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, Poltex, Warszawa 2009, s. 181.

<sup>16</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 33–36.

się przydatne mogą być narzędzia zarządzania wiekiem. Z taką sytuacją mieliśmy do czynienia w Polsce po wejściu do UE, które wywołało nasiloną emigrację młodzieży do „starych” państw członkowskich. W jej wyniku doszło do spadku bezrobocia w niektórych segmentach rynku pracy, ale też pojawiły się wyraźne niedobory pracowników, np. w ochronie zdrowia czy w budownictwie. W najbliższych 20–30 latach w związku ze starzeniem się ludności niedobory będą dużo większe. Będziemy też odczuwać skutki otwarcia rynków pracy pozostałych krajów UE, w tym Niemiec<sup>17</sup>.

**Starsi pracownicy kontra młodszy.** Pracodawcy przypisują pracownikom pewne, typowe dla wieku cechy. Są to zarówno zalety, jak i wady osób młodych i starszych. Na przykład młodych pracowników chwalą za przebojowość, szybkość działania, pomysłowość, zaś starszych za cierpliwość, lojalność, rzetelność i doświadczenie. Jeśli kandydaci do pracy rzeczywiście posiadają takie cechy, pracodawca powinien ich zatrudnić, niekoniecznie kierując się wiekiem, tylko rzeczywistymi atutami konkretnych osób. Trzeba sobie uświadomić, jakie cechy pracowników są firmie potrzebne. Korzystne może się też okazać posiadanie starszej kadry w przedsiębiorstwach, których klientami są osoby zaawansowane wiekowo, lub w takich, które dostarczają produkty i usługi dedykowane dla populacji starszej wiekiem (na przykład w sektorze usług zdrowotnych lub częściowo w handlu detalicznym). Starszy pracownik może lepiej zaspokoić potrzeby i oczekiwania starszego klienta<sup>18</sup>.

**Konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników.** W wielu przypadkach zarządzanie wiekiem wdrażane jest w celu ograniczenia dodatkowych wydatków lub kosztów pracy, które są wynikiem wysokiej średniej wieku lub nierównoważonej struktury wieku pracowników. Takie dodatkowe koszty mogą na przykład powstawać wskutek wyższej absencji chorobowej. Działania ukierunkowane na promowanie i ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, poprawę umiejętności, motywowanie starszych pracowników, uzależnienie płacy od wydajności pracy, mogą z jednej strony zmniejszyć absencję pracowników, z drugiej przyczynić się do wzrostu wydajności, a tym samym obniżyć jednostkowy koszt pracy osób starszych. Zainwestowanie we wzrost produktywności starszego pracownika może okazać się bardziej opłacalne niż zastępowanie go młodszym, zwłaszcza jeśli uwzględni się koszty ewentualnego zwolnienia oraz koszty zatrudnienia i przeszkolenia osoby nowo zrekrutowanej.

**Reakcja na zmianę warunków na rynku pracy.** Konieczność zarządzania wiekiem przez przedsiębiorstwo może być również spowodowana zmianą sytuacji na rynku pracy osób starszych, wynikająca ze zmiany uwarunkowań zewnętrznych. Takimi czynnikami zewnętrznymi mogą być np. zmiany ustawodawcze, dotyczące zasad

---

<sup>17</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010, s. 41–43.

<sup>18</sup> J. Perek-Biały, K. Turek, *Działania pracodawców na rzecz aktywizacji potencjału osób starszych*, Difin, Warszawa 2012, s. 18.

przechodzenia na emeryturę, w tym wieku emerytalnego, zmiany w umowach zbiorowych odnoszące się do starszych pracowników lub realizacja kampanii uświadamiających i promujących zatrudnienie osób starszych. Mogą się też liczyć takie instrumenty stosowane przez państwo, jak oferowanie przeszkoleń czy subwencjonowanie kosztów pracy w okresie adaptacji zawodowej, adresowane do osób w wieku powyżej określonej granicy, np. w ramach polityk stosowanych przez urzędy pracy czy w programach unijnych<sup>19</sup>.

Z danych przedstawionych w 2014 roku przez TNS Polska wynika jednoznacznie, że w Polsce realizuje się wiele projektów, które zasługują na szczególną uwagę, co przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Projekty wspomagające zarządzanie wiekiem najczęściej stosowane w Polsce

Projekt	Popularność
– zarządzanie wiekiem	niska
– rekrutacja i selekcja	wysoka
– kształcenie ustawiczne	średnia
– rozwój kariery zawodowej	niska
– elastyczne formy zatrudnienia	wysoka
– ochrona i promocja zdrowia	wysoka
– przesunięcia międzystanowiskowe	niska
– sprawne przechodzenie na emeryturę	średnia

ŹRÓDŁO: oprac. własne na podstawie portalu [www.zarządzanie.wiekem.pl](http://www.zarządzanie.wiekem.pl) oraz danych GUS dotyczących osób starszych.

Najbardziej popularnymi projektami wspomagającymi zarządzanie w Polsce są: rekrutacja i selekcja, elastyczne formy zatrudnienia oraz ochrona i promocja zdrowia. Rekrutacja i selekcja jest coraz częściej stosowana przez osoby wyszukujące pracowników na zlecenie danej korporacji, czy nawet pojedynczej organizacji. Elastyczne formy zatrudnienia są również coraz częstszym sposobem na zatrudnianie osób młodszych i starszych. Są coraz częściej stosowane w organizacjach zlecających pracę w ramach umowy o dzieło. Projekt ochrony i promocji zdrowia jest realizowany najczęściej w formie benefitów, czyli darmowych albo z częściową opłatą pakietów miesięcznych uprawniających do korzystania z różnych rodzajów ośrodków rekreacyjno-zdrowotnych, co istotnie wpływa na zachowanie odpowiedniego poziomu zdrowia pracowników.

<sup>19</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010, s. 31–33.

Średnią popularnością cieszy się kształcenie ustawiczne oraz sprawne przechodzenie na emeryturę. Co prawda istnieją uniwersytety trzeciego wieku, ale nie są jeszcze na tyle rozpowszechnione, aby można było określić je mianem popularnych. W naszym kraju również praktykowanie sprawnego przechodzenia na emeryturę nie przynosi zadowalających rezultatów.

Do niskiej popularności zaliczono zarządzanie wiekiem, które niestety jest rzadkością w polskich organizacjach oraz rozwój kariery zawodowej i przesunięcia międzyodziałowe. Rozwój kariery zawodowej w Polsce nie występuje wśród osób starszych zwłaszcza w przedsiębiorstwach prywatnych. W jednostkach publicznych jest realizowany, ale wiąże się z uzyskanymi wysokimi kompetencjami pracownika, potwierdzonymi stosownymi uprawnieniami. Na przykład mogą to być osoby z tytułami naukowymi albo biegle władające językami obcymi.

## PODSUMOWANIE

Zmienne warunki otoczenia organizacyjnego w czasach kryzysu pokazują nowy kierunek zarządzania w organizacji, którego celem jest zatrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie. Firmy mają problem z motywacją pracowników, którzy np. celowo przebywają na zwolnieniu lekarskim.

Rotacja do tej pory była kojarzona ze zmianą miejsca pracy wskutek awansu, szkolenia czy też innych aspektów zawodowych pracownika. W obecnych czasach rotacja kojarzona jest ze zmianą miejsca pracy w wyniku decyzji pracownika, np. przejście do pracy do innego pracodawcy ze względu na lepsze warunki pracy, wynagrodzenia i możliwości rozwoju, co znacząco utrudnia sprawne zarządzanie organizacją. Istnieje możliwość zatrzymania pracowników, realizując odpowiednie szkolenie, coaching oraz rozmowy z pracownikami, mające na celu rozwiązanie istniejącego problemu.

W zarządzaniu organizacją w najbliższym czasie można będzie zauważyć wzrostową tendencję zatrudniania osób starszych. Nieumiejętne stosowanie lub brak procedur zarządzania wiekiem może skutkować utratą płynności finansowej przez organizację.

Polska jest krajem względnie przygotowanym do zarządzania wiekiem. Organizacje coraz częściej wypracowują różnorodne działania, które pozwalają na racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich.

Bezpośrednimi powodami wprowadzenia zarządzania wiekiem było starzenie się siły roboczej oraz niska aktywność zawodowa osób starszych.

Zarządzanie różnorodnością jest bardzo ważnym aspektem organizacyjnym XXI wieku<sup>20</sup>. Stale powiększająca się liczba osób starszych w Polsce wskazuje na

---

<sup>20</sup> H. Wojtaszek, *Zarządzanie zróżnicowanym zespołem kulturowo*, [w:] S. Przytuła (red.), *Ekspierianci w Polsce słabe czy mocne ogniwo?*, Wydawnictwo Naukowe Texter, Warszawa 2014, s. 188–190.



zachowanie potrzeby wzorców prawidłowego zarządzania tymi osobami. Prognozy wskazują, że osób w wieku produkcyjnym będzie z czasem coraz mniej, dlatego konieczna jest aktywizacja osób starszych oraz szczególna dbałość o ich interesy, w taki sposób, aby odczuwali zainteresowanie ze strony organizacji.

Zastosowanie zarządzania wiekiem wiąże się z określonymi restrykcjami, jakie musi spełnić pracodawca. Dużym wsparciem dla firm jest możliwość skorzystania z dostępnych projektów, finansowanych m.in. ze środków UE, mających na celu prawidłowe zarządzanie osobami starszymi w organizacji. Projekty te mogą dotyczyć podnoszenia umiejętności zarządczych w starszym wieku oraz zarządzanie różnorodnością w wielu obszarach, zaczynając od rekrutacji, szkolenia, rozwoju kariery, przesunięć stanowiskowych, a kończąc na przechodzeniu na emeryturę.

Zarządzanie wiekiem jest perspektywą, która pozwala rozwiązać narastające problemy w organizacji, wiążące się z rotacją pracowników, brakiem ich akceptacji oraz przede wszystkim z brakiem stosownego przygotowania do profesjonalnego zarządzania nimi na rynku pracy. Pomocne okaże się zapewne zatrudnienie różnorodnych osób pod względem wiekowym, chociażby dla umiejętnego skorzystania z cech tychże pracowników oraz ich doświadczenia.

## BIBLIOGRAFIA

- Auer P., Fortunly M., *Ageing of the Labour Force in OECD Countries: Economic and Social Consequences*, „Employment Paper” 2000, vol. 2.
- Costa A., Garmston J., *Cognitive Coaching: A Foundation for Renaissance Schools*, Christopher-Gordon Publishers Inc., Washington 1994.
- Rokita J. (red.), *Problemy zarządzania organizacjami w warunkach nieprzewidywalności zmian*, „Zeszyty Naukowe GWSH” 2010.
- Kaczmarczyk M., Trafiałek M. E., *Aktywizacja osób w starszym wieku jako szansa na pomyślnie starzenie*, „Gerontologia Polska” 2007.
- Kwiatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Litwiński J., Sztanderska U., *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa 2010.
- Martens R., *Coaches Guide to Sport Psychology: A Publication for the American Coaching Effectiveness Program*, Level 2: Sport Science Curriculum, „Human Kinetics Books” 2014.
- Moczydłowska J., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, *Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych*, Poltex, Warszawa 2009.
- Perek-Białas J., Turek K., *Działania pracodawców na rzecz aktywizacji potencjału osób starszych*, Warszawa 2010.
- Rogozińska-Pawełczyk A., *Osobowościowe uwarunkowania gotowości pracowników do zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Naukowe PWE, Warszawa 2005.



- Rzeszutek I., *Ekologiczne i produkcyjne skutki narastającego udziału ziemniaka w płodozmianie*, t. 1: Pierwsza rotacja płodozmianów, „Acta Academiae Agriculturae Technicae Olstenensis”, Agricultura, Vol. 53, 1991.
- Skrzypek E., *Jakość w procesie integracji systemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, Lublin 2014.
- Wojtaszek H., *Zmiany kierunkowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi na przykładzie banków. Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania. Logistyka, marketing, kapitał ludzki*, Wydawnictwo Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Krzysztofek A. (red.), *Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
- Przytuła S. (red.), *Ekspieriaci w Polsce słabe czy mocne ogniwo?*, Wydawnictwo Naukowe Texter, Warszawa 2014.
- Zając S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Warszawa 2007.

**Źródła internetowe**

[www.gus.pl](http://www.gus.pl)

[www.zarządzaniewiekim.pl](http://www.zarządzaniewiekim.pl)

WIKTORIA DOMAGAŁA\*

---

# GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM Z UWZGLĘDNIENIEM PERSPEKTYWY PŁCI

## WSTĘP

Przedmiotem niniejszego artykułu jest zagadnienie gospodarowania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem perspektywy płci zarówno w skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Zakres czasowy został określony na lata 1993–2013, natomiast terytorialny obejmuje obszar Polski. Artykuł ma na celu próbę odpowiedzi na cztery kluczowe pytania w kontekście problematyki gospodarowania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem perspektywy płci: Jak być powinno? Jak jest w rzeczywistości? Dlaczego tak jest? Jak eliminować problemy i dążyć do poprawy?

Aby osiągnąć postawione zadanie badawcze, kolejno zostaną przedstawione następujące kwestie. Punktem wyjścia rozważań będzie analiza regulacji prawnych wprowadzanych na rzecz równości płci. Przedstawione zostaną rozwiązania funkcjonujące w polskim prawodawstwie w kontekście uregulowań unijnych oraz międzynarodowych. Kolejnym istotnym aspektem będzie analiza statystyczno-ekonomiczna sytuacji na polskim rynku pracy z uwzględnieniem perspektywy płci. Zostaną również zaprezentowane wyniki badania *Gender Inequality Index*, które jest miernikiem strat w kapitale ludzkim spowodowanych dysproporcjami w kształtowaniu się sytuacji kobiet i mężczyzn. Następnie zostanie podjęta próba teoretycznego uzasadnienia zaistniałej sytuacji na podstawie współczesnych teorii dyskryminacji ekonomicznej kobiet. Zostaną przeanalizowane również działania oraz projekty, które podejmują problematykę wyrównywania szans kobiet i mężczyzn oraz wdrażania zarządzania różnorodnością w organizacji. W ramach podsumowania zostaną omówione najważniejsze wnioski oraz rekomendacje.

---

\* Doktorantka, Katedra Makroekonomii i Badań nad Rozwojem, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

## KAPITAŁ LUDZKI – PODSTAWOWE POJĘCIA

We współczesnej myśli ekonomicznej kapitał ludzki traktowany jest dwojako. W ujęciu szerokim<sup>1</sup> definiowany jest jako nagromadzone w człowieku i w społeczeństwie jako całości umiejętności, zdolności, wiedza, energia witalna oraz zdrowie. To z kolei implikuje zdolność do pracy, do adaptacji zmian w otoczeniu i możliwości kreacji nowych rozwiązań. Ujęcie wąskie<sup>2</sup> koncentruje się wokół kapitału ludzkiego w działalności gospodarczej. Mamy tu na myśli ogół predyspozycji, wiedzy, zdolności i umiejętności pracowników, które stanowią o ich kompetencjach. W tym ujęciu, kapitał ludzki ma wewnętrzną moc wytwarzania wartości. Warto również dodać, iż kapitał ludzki może być ciągle udoskonalany poprzez inwestowanie – w toku uczenia się i nabywania umiejętności, ale może również ulegać deprecjacji<sup>3</sup>. Łącząc przedstawione perspektywy, kapitał ludzki<sup>4</sup> można uznać za zdobytą przez zasoby pracy, w czasie kształcenia, wiedzę i umiejętności. Ponadto w definiowaniu kapitału ludzkiego należy uwzględnić czynniki zarówno wewnętrzne, tj. psychofizyczne, jak i zewnętrzne, np. instytucjonalne, które wpływają na wykonywanie pracy zawodowej.

Biorąc pod uwagę zarówno perspektywę mikro- i makroekonomiczną, jak i ujęcie szerokie oraz wąskie – kapitał ludzki jest immanentną częścią rzeczywistości gospodarczej. Jego ścisły związek z funkcjonowaniem przedsiębiorstw oraz całych gospodarek narodowych polega na budowaniu ich przewag konkurencyjnych opartych na wiedzy. W związku z tym tak istotne jest umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim, czyli wykorzystywanie jego potencjalnych mocy wytwórczych – przy uwzględnieniu zróżnicowania jakim się charakteryzuje – tak aby osiągać jak największe korzyści.

## UWARUNKOWANIA PRAWNE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Rozważania należy rozpocząć od przedstawienia sytuacji przewidzianej w prawie w kontekście równości płci. Analiza regulacji prawnych pozwoli odpowiedzieć na pytanie, jak być powinno. Zaprezentuje stan prawny w Polsce na tle uregulowań międzynarodowych. Polska jako członek Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) czy Unii Europejskiej (UE) ma obowiązek realizacji konwencji oraz deklaracji dotyczących równości płci, które są przez te organizacje ustanawiane. Wiele regulacji prawnych ma charakter interdyscyplinarny, łączący problem dyskryminacji na rynku pracy z innymi dziedzinami, odnoszący się

<sup>1</sup> E. Kryńska, E. Kwiatkowski, *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Łódź 2013, s. 145–146.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 146–147.

<sup>3</sup> G. Wronowska, *Kapitał ludzki – ujęcie teoretyczne*, Kraków 2012, s. 21–22.

<sup>4</sup> S. Roszkowska, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Łódź 2013, s. 16.

na przykład do praw człowieka, czego przykładem jest Powszechna Deklaracja Praw Człowieka<sup>5</sup>. Regulacje o zasięgu międzynarodowym koncentrują się przede wszystkim wokół działalności ONZ, której główne osiągnięcia prezentuje tabela 1.

**Tabela 1.** Regulacje prawne ONZ dotyczące równości płci

Rok wdrożenia	Nazwa aktu prawnego	Główne założenia
1979	Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet – Międzynarodowa Karta Praw Kobiet	Wprowadziła zakaz różnicowania, wykluczenia ze względu na płeć oraz postulowała zniwelowanie dyskryminacji kobiet w sferze oświaty, zatrudnienia, działalności gospodarczej oraz w życiu społecznym.
1993	Deklaracja Wiedeńska	Podkreśliła znaczenie działań na rzecz współuczestnictwa kobiet w życiu gospodarczym, politycznym i społecznym.
1995	Pekińska Platforma Działania	Określiła cele strategiczne na rzecz zwiększania roli kobiet w gospodarce, polityce oraz wdrożyła <i>gender mainstreaming</i> .
2000	Milenijne Cele Rozwoju	Za główny cel rozwoju na lata 2000–2015 uznano promocję równości płci.

ŹRÓDŁO: J. Hurek, M. Maj, *Równość płci a innowacyjność – stan obecny i rekomendacje na przyszłość*, Warszawa 2012, s. 18; T. Kowalak, *Kobieta we współczesnym świecie*, Białystok 2006, s. 28–31.

Podpisane przez polską dyplomację konwencje MOP nr 100 i 111 wdrażają obowiązek zakazu dyskryminacji ekonomicznej kobiet w zakresie zatrudniania, awansowania oraz wynagradzania<sup>6</sup>. Najważniejsze traktaty unijne – rzymski oraz amsterdamski – wprowadzają zasadę niedyskryminacji jako ogólną regułę prawa unijnego. W Konstytucji RP z 1997 roku zawarto zasadę równego statusu płci oraz zasadę równego dostępu kobiet i mężczyzn do edukacji, zatrudnienia, awansów i pełnienia funkcji publicznych, równego wynagrodzenia oraz zabezpieczenia społecznego<sup>7</sup>. *Kodeks pracy* zawiera szereg regulacji dotyczących m.in. równego traktowania kobiet i mężczyzn przez pracodawców, równego dostępu do awansów, jednakowych wynagrodzeń za tę samą pracę czy zakazu stosowania wszelkich form dyskryminacji.

Wszelkie obowiązujące w Polsce regulacje prawne dążą do wdrożenia idei *gender mainstreaming* w realizacji procesów politycznych, gospodarczych i społecznych<sup>8</sup>. Chodzi przede wszystkim o rzeczywiste wyrównanie sytuacji życiowej kobiet

<sup>5</sup> B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Poznań 2005, s. 19.

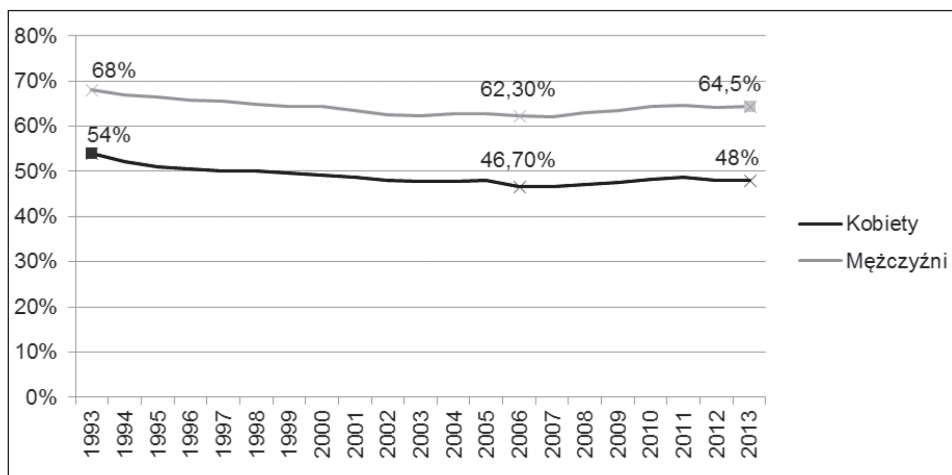
<sup>6</sup> T. Kowalak, *Kobieta...*, s. 30–31.

<sup>7</sup> J. Hurek, M. Maj, *Równość...*, s. 23.

<sup>8</sup> I. Andruszkiewicz, *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy*, [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Białystok 2008, s. 212–220.

i mężczyzn, tak aby mieli oni równe prawa i obowiązki, równe szanse rozwoju oraz równy dostęp do zasobów. Traktat amsterdamski uregulował te praktyki, natomiast *Strategia lizbońska* uznała *gender mainstreaming* za niezbędne narzędzie do osiągnięcia planowanego rozwoju poziomu spójności ekonomicznej oraz społecznej.

Polityka równości płci jest realizowana poprzez programy oraz projekty obejmujące obszary: rynku pracy, edukacji, zdrowia, władzy. Unaoczniają one bariery w skutecznym zarządzaniu kapitałem ludzkim<sup>9</sup>, w tym m.in.: poziomą i pionową segregacją rynku pracy, różnice w płacach kobiet i mężczyzn, małą dostępność elastycznych form czasu pracy, niski udział mężczyzn w wypełnianiu obowiązków rodzinnych, niski udział kobiet w procesach podejmowania decyzji, przemoc ze względu na płeć, niewidoczność kwestii płci w ochronie zdrowia, stereotypy płci.



**Wykres 1.** Współczynnik aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013 (stan w IV kwartale, według BAEL)<sup>10</sup>

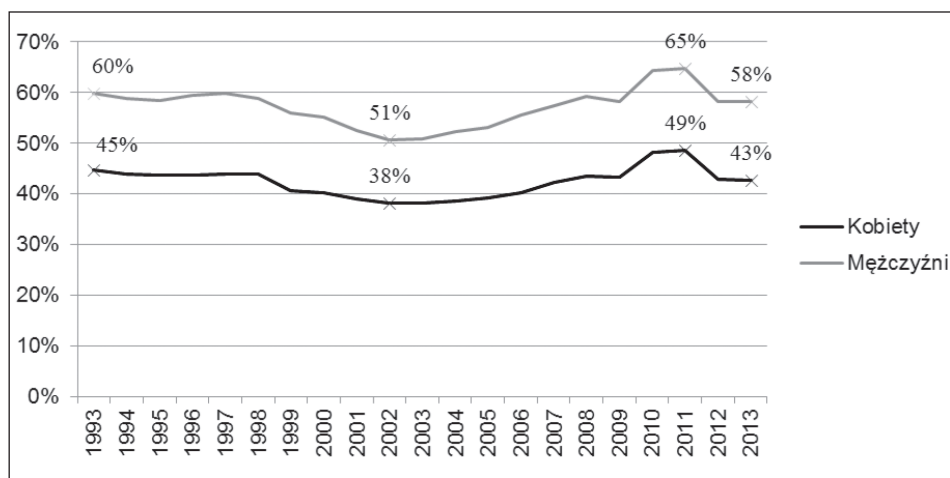
ŹRÓDŁO: S. Golinowska (red.), *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym*, Warszawa 2004, s. 171; GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa 2004, s. 2; idem, *Kobiety i mężczyźni na polskim rynku pracy 2012*, Warszawa 2012, s. 2; idem, *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności – IV kwartał 2013*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2013, [www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_kwartalna\\_inf\\_o\\_ryнку\\_pracy\\_4kw\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_kwartalna_inf_o_ryнку_pracy_4kw_2013.pdf) [dostęp: 22.0.2015]

<sup>9</sup> M. Branka, M. Rawfuszko, A. Siekiera, *Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Warszawa 2009, [www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/zasadarownociszans.pdf](http://www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/zasadarownociszans.pdf) [dostęp: 22.01.2015].

<sup>10</sup> S. Golinowska (red.), *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym*, Warszawa 2004, s. 171; GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Warszawa 2004, s. 2; idem, *Kobiety i mężczyźni na polskim rynku pracy*, Warszawa 2012, s. 2; idem, *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności – IV kwartał 2013*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2013, [www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW\\_kwartalna\\_inf\\_o\\_ryнку\\_pracy\\_4kw\\_2013.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PW_kwartalna_inf_o_ryнку_pracy_4kw_2013.pdf) [dostęp: 22.01.2015].

Wykres 1 przedstawia wartości współczynnika aktywności zawodowej<sup>11</sup> (jest to procentowy udział ludności aktywnej zawodowo, czyli pracujących i bezrobotnych, w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej) kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013. Wynika z niego, iż poziom aktywności zawodowej wśród kobiet był niższy niż wśród mężczyzn. Była to tendencja stała, kształtująca się na średnim poziomie 15 p.p. różnicy między płciami w latach 1993–2013. Poziom aktywności zawodowej mierzony współczynnikiem aktywności zawodowej wśród mężczyzn wahał się od 60 do 70%, natomiast wśród kobiet – między 40 a 60%. Wskazuje to na większe rozbieżności oraz fluktuacje w przypadku kobiet. Warto również zwrócić uwagę na zasób osób biernych zawodowo w Polsce. W tej grupie dominowały kobiety, które częściej niż mężczyźni posiadały status osoby biernej zawodowo.

Aby wyodrębnić oraz scharakteryzować grupę osób pracujących, należy przyjrzeć się wykresowi 2, na którym zaprezentowano wskaźnik zatrudnienia<sup>12</sup> (jest to procentowy udział osób pracujących w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej) kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013.



**Wykres 2.** Wskaźnik zatrudnienia kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013 (stan w IV kwartale, według BAEL)

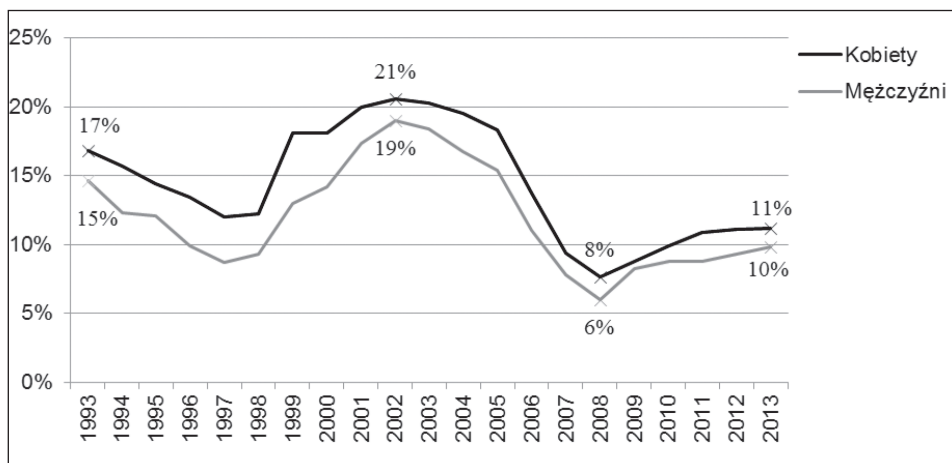
ŹRÓDŁO: E. Czerwińska, *Rynek pracy w Polsce*, Warszawa 1995, s. 2; GUS, *Kobiety...*, s. 4; idem, *Monitoring...*, s. 4–6

Analiza statystyczno-ekonomiczna przeprowadzona w oparciu o wykres 2 wskazuje na to, że różnica pomiędzy wskaźnikiem zatrudnienia dla kobiet i dla mężczyzn kształtowała się na średnim poziomie 15 p.p. w latach 1993–2013. Kolejną płaszczyzną

<sup>11</sup> GUS, *Monitoring...*, s. 11.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 11.

analizy nierówności płci może być zjawisko bezrobocia. Wykres 3 prezentuje kształtowanie się stopy bezrobocia<sup>13</sup> (jest to procentowy udział osób bezrobotnych w ogólnej liczbie ludności aktywnej zawodowo w wieku 15 lat i więcej) wśród kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013.



**Wykres 3.** Stopa bezrobocia kobiet i mężczyzn w Polsce w latach 1993–2013 (stan w IV kwartale, według BAEL)

ŹRÓDŁO: E. Czerwińska, *Rynek...*, s. 22; S. Golinowska, *W trosce o pracę...*, s. 173; GUS, *Kobiety...*, s. 7; idem, *Monitoring...*, s. 7–9

Stopa bezrobocia wśród kobiet w Polsce w latach 1993–2013 kształtowała się na wyższym poziomie niż stopa bezrobocia wśród mężczyzn. Rozbieżności kształtujące się przeciętnie na poziomie 3–4 p.p. stopniowo malały, jednak w związku ze skutkami kryzysu finansowo-gospodarczego zaczęły się pogłębiać. Może to więc oznaczać większą wrażliwość pozycji kobiet na rynku pracy w obliczu szoków gospodarczych, a co za tym idzie większe od mężczyzn zagrożenie bezrobociem.

Problematyka nierówności płci w zakresie zatrudnienia powinna zostać rozpatrzona nie tylko z perspektywy ilościowej, ale również jakościowej. Posłużyć ma temu analiza zjawisk poziomej i pionowej segregacji zawodowej kobiet.

W ujęciu poziomym<sup>14</sup> segregacja zawodowa polega na podziale zatrudnionych według sekcji gospodarki narodowej. Problemem towarzyszącym poziomej segregacji zawodowej jest zjawisko „lepkiej podłogi”<sup>15</sup>, które umiejscawia kobiety w zawodach

<sup>13</sup> *Ibidem*.

<sup>14</sup> W. Jarmołowicz, B. Kalinowska, *Praca i płaca kobiet na polskim i unijnym rynku pracy*, [w:] W. Jarmołowicz (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Poznań 2008, s. 149–171.

<sup>15</sup> E. Mandal, *Kobiety i mężczyźni a praca zawodowa*, [w:] E. Mandal (red.), *W kręgu gender*, Katowice 2007, s. 79–89.

sekcji gorzej płatnych, o mniejszych możliwościach awansu oraz niskim statusie i prestiżu. W 2013 roku do najbardziej sfeminizowanych sekcji gospodarki należały „opieka zdrowotna i pomoc społeczna” (82% kobiet) oraz „edukacja” (78,5% kobiet)<sup>16</sup>. Kobiety stanowiły przeciętnie ok. 75% zatrudnionych w danych sekcjach w latach 1993–2013. Zmaskulinizowane sekcje gospodarki to przede wszystkim: „budownictwo” (kobiety w 2013 roku stanowiły tu poniżej 10% wszystkich zatrudnionych) oraz „górnictwo i wydobywanie” (poniżej 15% wszystkich pracujących).

W ujęciu pionowym segregacja zawodowa oznacza podział pracujących według grup zawodowych. Charakteryzuje ją występowanie zjawiska „szklanego sufitu”<sup>17</sup>. Symbolizuje on istnienie niewidzialnej bariery w awansie zawodowym na kolejny szczebel w hierarchii organizacji. Zjawiskiem pokrewnym jest problem „szklanych ścian”<sup>18</sup>, który wiąże się z trudnością w awansowaniu ze stanowiska pomocniczego na kierownicze oraz zjawisko „szklanych ruchomych schodów”. To ostatnie oznacza, iż nawet w zawodach sfeminizowanych na stanowiska kierownicze łatwiej awansują mężczyźni.

Reasumując, kobiety zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni zajmują stanowiska wyższego szczebla oraz zasiadają w gremiach decyzyjnych. W całej gospodarce, w 2013 roku, 37% kobiet znalazło się grupie zawodowej „przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy, kierownicy”<sup>19</sup>. W obecnie trwającej kadencji mamy 24% kobiet w Sejmie RP i 12% kobiet w Senacie RP. Według danych Komisji Europejskiej<sup>20</sup> – 10,3% kobiet zasiadało w 2013 roku w zarządach spółek giełdowych w Polsce, na tle 16,8% (przeciętny odsetek kobiet w zarządach spółek giełdowych dla UE-27). Ciekawym zagadnieniem z punktu widzenia omawianej problematyki jest odsetek kobiet pracujących na własny rachunek oraz będących pracodawczyniami. W 2011 roku było to 12% pracujących kobiet oraz 22,5% pracujących mężczyzn<sup>21</sup>. Zdecydowanie mniej kobiet niż mężczyzn zajmowało się własną działalnością gospodarczą. Podsumowując, można stwierdzić, że zjawiska poziomej i pionowej segregacji zawodowej były obecne w omawianym okresie w realiach polskiego rynku pracy.

## GENDER INEQUALITY INDEX – NARZĘDZIE DO ANALIZY KAPITAŁU LUDZKIEGO

Dążąc do ukazania złożonego obszaru gospodarowania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem płci, należy zwrócić szczególną uwagę na *Gender Inequality Index (GI)*, czyli indeks nierówności płci. Jest on publikowany od 2010 roku przez ONZ

<sup>16</sup> GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2013*, Warszawa 2014, s. 9.

<sup>17</sup> W. Jarmołowicz, B. Kalinowska, *Praca...*, s. 159.

<sup>18</sup> M. Musiał-Karg, *Kobiety na rynku pracy – wybrane zagadnienia*, [w:] K. Knochenmuss (red.), *Mentoring dla kobiet. Szeroka droga do kariery*, Słubice 2010, s. 15–19.

<sup>19</sup> GUS, *Kobiety...*, s. 9–10.

<sup>20</sup> Komisja Europejska, *Jak zwiększyć liczbę kobiet na najwyższych stanowiskach?*, [www.ec.europa.eu/news/justice/120305\\_pl.htm](http://www.ec.europa.eu/news/justice/120305_pl.htm) [dostęp: 23.01.2015].

<sup>21</sup> GUS, *Kobiety...*, s. 4.



w ramach działania Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju<sup>22</sup>. *GII* stanowi syntezę założeń i celów wszystkich aktów prawnych ONZ dotyczących równości płci oraz narzędzie do monitorowania ich wdrażania. Koncentrując się na omawianym wskaźniku, należy zauważyć, iż mierzy on straty w rozwoju kapitału ludzkiego spowodowane dysproporcjami pomiędzy kobietami a mężczyznami. *GII* przyjmuje wartości od 0 (sytuacja taka oznacza, że kobiety i mężczyźni radzą sobie równie dobrze w badanych obszarach) do 1 (stan wskazujący na zdecydowanie bardziej niekorzystną pozycję kobiet w stosunku do mężczyzn w branych pod uwagę wymiarach rozwoju). *GII* ma na celu ujawnić, w jakim stopniu krajowe osiągnięcia w badanych aspektach rozwoju człowieka ulegają deprecjacji przez nierówności płci. *GII* powinien być interpretowany jako procentowy ubytek wywołany nierównościami płci w stosunku do potencjalnego rozwoju człowieka w omawianych obszarach. Dodatkowo chodzi o zapewnienie empirycznych podstaw do analizy prowadzonej polityki krajowej oraz inicjatyw wspierających równość płci. *GII* ma być przydatny w zrozumieniu konsekwencji wywoływanych dysproporcjami między kobietami a mężczyznami w ramach ochrony zdrowia, dostępu do edukacji oraz władzy, a także w kontekście ich obecności na rynku pracy. Tabela 2 przedstawia poszczególne obszary i wskaźniki wykorzystywane do konstrukcji *GII*.

**Tabela 2.** *Gender Inequality Index* – badane obszary i wykorzystywane wskaźniki

Sfera zdrowia reprodukcyjnego	Sfera edukacji i władzy	Sfera rynku pracy
Umieralność kobiet przy porodzie: stosunek liczby zgonów kobiet przy porodzie do liczby żywych urodzeń (liczony na 100 000 żywych urodzeń)	Uczestnictwo kobiet i mężczyzn w edukacji na szczeblu średnim i wyższym: odsetek kobiet i mężczyzn powyżej 25 roku życia posiadających przynajmniej wykształcenie średnie	Uczestnictwo kobiet i mężczyzn w rynku pracy: wskaźniki aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn
Płodność nieletnich: liczba urodzeń przypadająca na 1000 kobiet w wieku 15–19 lat	Udział kobiet i mężczyzn w parlamencie: procentowy udział kobiet zajmujących miejsca w parlamencie	

ŹRÓDŁO: K. Malik (red.), *Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*, Nowy Jork 2012, s. 159.

Sytuację Polski na przestrzeni lat, w których publikowano dane dotyczące *GII*, przedstawia tabela 3.

<sup>22</sup> UNDP, *Gender Inequality Index: Indices and Data*, Nowy Jork 2013, [www.hdr.undp.org/en/statistics/gii](http://www.hdr.undp.org/en/statistics/gii) [dostęp: 22.01.2015].

**Tabela 3.** Wskaźnik *GII* w Polsce w latach: 2008, 2011, 2012, 2013

Rok	Wartość <i>GII</i>	Miejsce w rankingu <i>GII</i>
2008	0,325 = 32,5%	26
2011	0,164 = 16,4%	24
2012	0,140 = 14,0%	25
2013	0,139 = 13,9%	26

ŹRÓDŁO: J. Klugman (red.), *Human Development Report 2011. Sustainability and Equity: A Better Future for All*, Nowy Jork 2011, s. 139; K. Malik (ed.), *Human...*, s. 156.

Warto zauważyć, iż coraz mniejszy ubytek w rozwoju kapitału ludzkiego w Polsce jest wywoływany nierównościami płci. Różnica między rokiem 2008 a 2013 wyniosła 18,6 p.p., co oznacza zdecydowaną poprawę sytuacji w zakresie badanego problemu.

## WSPÓŁCZESNE TEORIE NIERÓWNOŚCI PŁCI A GOSPODAROWANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

W związku z przedstawioną analizą statystyczno-ekonomiczną należy zastanowić się nad przyczynami sytuacji na polskim rynku pracy, która charakteryzuje się znacznymi nierównościami ze względu na płeć. Może to świadczyć o nieumiejętnym wykorzystaniu potencjału zasobów kapitału ludzkiego w polskiej gospodarce. Kolejna część artykułu ma na celu, w oparciu o współczesne teorie nierówności płci, zrewidować te uwarunkowania i odpowiedzieć na pytanie, dlaczego tak jest.

Zróżnicowanie w kapitale ludzkim jednostek oraz w szerszym ujęciu – całych gospodarek można pośrednio tłumaczyć zjawiskiem dyskryminacji typu *human capital*<sup>23</sup>. Jej istotą jest ograniczony dostęp do czynników, które zwiększają wydajność pracy. Jest to przede wszystkim selektywność w zakresie nauki, szkoleń czy praktyk zawodowych. Pokrewną koncepcji dyskryminacji typu *human capital* jest teoria kapitału ludzkiego. Wskazuje ona, iż to płeć jest kryterium różnicującym pracowników bez względu na ich umiejętności, zdolności, kwalifikacje oraz doświadczenie zawodowe. Zakłada się, iż kobiety charakteryzują się niższą produktywnością, co m.in. implikuje różnice w poziomie wynagrodzeń. Bardzo istotna z punktu widzenia omawianej tematyki jest dyskryminacja kwalifikacyjna i zawodowa<sup>24</sup>, która polega na tym, iż istnieją ograniczenia w dostępie do pewnych zawodów oraz stanowisk. Hipoteza stłoczenia

<sup>23</sup> B. Kalinowska-Nawrotek, *Dyskryminacja...*, s. 11.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 11.

w nielicznych zawodach, czyli *crowding hypothesis*<sup>25</sup>, zwraca uwagę na fakt, iż kobiety koncentrują się w nielicznych zawodach, co sztucznie zawyża podaż ich pracy w tych konkretnych dziedzinach. Nadreprezentacja kobiet jest szczególnie zauważalna w branżach słabszych ekonomicznie, gdzie zarówno poziom płac, jak i szanse awansu są dość niskie. Z kolei teoria kosztu informacji K. Arrowa<sup>26</sup> traktuje pewne cechy niezwiązane z produktywnością (np. płeć) jako cenne, ponieważ są tanim rozwiązaniem w pozyskaniu informacji o pracowniku. Jeśli uznać płeć za taką cechę, to naznaczenie kobiet mniejszą produktywnością wpływa na selekcję dokonywaną przez pracodawców. Prowadzi to do kolejnej istotnej teorii – dyskryminacji statystycznej<sup>27</sup>, która przypisuje kobietom jako grupie pewien zestaw cech warunkujących ich selekcję na rynku pracy. Społeczne przyzwolenie tego typu praktyk implikuje niższe oczekiwania kobiet, co do warunków pracy i płacy. Poza tym przypisywanie wszystkim kobietom niektórych cech, np. nieciągłości zatrudnienia związanej z macierzyństwem, jest krzywdzące wobec tych, które tych cech nie posiadają. Pokrewną koncepcją jest teoria peryferyjności D. Morsa<sup>28</sup>. Wskazuje ona na istnienie grupy pracowników peryferyjnych, charakteryzujących się nieciągłością pracy lub pracą dorywczą, w niepełnym wymiarze czasu. Dotyka to często kobiet, które łączą obowiązki zawodowe z domowymi, dlatego stanowią grupę pracowników peryferyjnych. Co za tym idzie, kobiety są gorzej wynagradzane, traktowane jako pracownicy o niskim statusie w hierarchii firmy, z małymi szansami na awans zawodowy. Te zjawiska z kolei świadczą o występowaniu stygmatyzacji na rynku pracy. Ograniczenia dotyczące aktywności zawodowej kobiet pośrednio wynikają z teorii ekonomicznych tłumaczących ich dyskryminację na rynku pracy. W kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim istotne są determinanty o podłożu społecznym i kulturowym, np. stereotypy dotyczące płci, które przyczyniają się do utrwalania pewnych niekorzystnych schematów w świadomości, postawach i zachowaniu jednostek.

## ANALIZA DOBRZYCH PRAKTYK W KONTEKŚCIE ELIMINOWANIA NIERÓWNOŚCI PŁCI W GOSPODAROWANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

Po zapoznaniu się z teoretycznym uzasadnieniem trudności w gospodarowaniu kapitałem ludzkim ze względu na płeć, należy przyjrzeć się praktykom, które wychodzą naprzeciw tym ograniczeniom i barierom. Prezentowane projekty są wdrażane w Polsce, ale bazują na doświadczeniach międzynarodowych.

---

<sup>25</sup> I. Reszke, *Nierówności płci w teoriach. Teoretyczne wyjaśnienie płci w sferze zawodowej*, Warszawa 1991, s. 82–84.

<sup>26</sup> *Ibidem*, s. 86–87.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 91–107.

<sup>28</sup> *Ibidem*, s. 114–121.

Projekt *Gender Index*<sup>29</sup> miał na celu analizę miejsc pracy pod kątem nierówności płci w takich aspektach jak: rekrutacja, awanse, ochrona przed zwolnieniami, dostęp do szkoleń, wynagrodzenia, *work-life balance*. Badał obszary, gdzie kapitał ludzki traci najwięcej i wdrażał praktyki naprawcze, w kontekście jego sprawniejszego gospodarowania. Projekt opierał się na formule konkursu „Firma Równych Szans”, w którym na podstawie wielowymiarowej analizy określano sytuację danej firmy w kontekście przestrzegania zasad równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy.

Karta Różnorodności<sup>30</sup> jest jednym z narzędzi wdrażanych w celu zwrócenia uwagi na problemy w zarządzaniu zróżnicowanym kapitałem ludzkim. Opiera się on na dążeniu do eliminacji wszelkich form dyskryminacji w miejscu pracy oraz stworzeniu środowiska sprzyjającego promocji różnorodności. Firmy, organizacje, instytucje oraz jednostki administracji publicznej pisemnie zobowiązują się do działania na rzecz spójności i równości społecznej. Inicjatywa jest o tyle interesująca, iż angażuje sektor prywatny w zwalczanie nierówności, w tym nierówności płci oraz stwarza w środowisku biznesu atmosferę sprzyjającą zarządzaniu różnorodnością.

Projekt *Diversity Index*<sup>31</sup> odpowiada na pytania, czy działania podejmowane przez firmy koncentrują się na lepszym wykorzystaniu grup defaworyzowanych na rynku pracy oraz czy różnorodność kapitału ludzkiego jest uwzględniana w strategii działania firmy, w kulturze organizacyjnej, w strukturach zatrudnienia, w elementach związanych z rekrutacją oraz rozwojem zawodowym. Dodatkowo projekt ten ma za zadanie diagnozować i monitorować politykę prowadzoną przez danego pracodawcę w kontekście zarządzania różnorodnością. W szerszym rozumieniu projekt podejmuje problem promocji idei zarządzania różnorodnym kapitałem ludzkim w Polsce.

## PODSUMOWANIE

Przedstawione aspekty gospodarowania kapitałem ludzkim z uwzględnieniem perspektywy płci miały na celu weryfikację regulacji prawnych gwarantujących równość płci w kontekście analizy statystyczno-ekonomicznej polskiego rynku pracy. Rozbieżności pomiędzy polityką deklaracyjną a realizowaną ujęto w teoretyczny układ wyjaśnień. Uwarunkowania problemów w gospodarowaniu kapitałem ludzkim wynikających z nierówności płci wytłumaczono m.in. współczesnymi teoriami

---

<sup>29</sup> E. Lisowska, *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Warszawa 2007, s. 6–9.

<sup>30</sup> M. Andrejczuk, *Karta różnorodności. Korzyści z zarządzania różnorodnością. Karta różnorodności w Polsce*, Warszawa 2012, s. 7–14.

<sup>31</sup> E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I Edycji Barometru Różnorodności*, Warszawa 2013, s. 6–7.

dyskryminacji ekonomicznej kobiet. Zwrócono również uwagę na projekty i działania na rzecz eliminowania problemów w zarządzaniu różnorodnym kapitałem ludzkim. Reasumując, niniejsze opracowanie wskazuje na kilka istotnych argumentów, które potwierdzają zasadność podjętej problematyki. Po pierwsze, jak wykazano, płeć jest immanentnym elementem kapitału ludzkiego, tak więc trudno jest rozpatrywać te dwa pojęcia rozłącznie. Po drugie, umiejętne zarządzanie kapitałem ludzkim wymaga zrozumienia i szacunku dla różnorodności. To z kolei jest narzędziem do osiągnięcia równowagi niezbędnej do wielopłaszczyznowego rozwoju. Po trzecie, aby ten rozwój osiągnąć istotne jest rozpatrywanie problematyki gospodarowania kapitałem ludzkim z poziomu: jednostki (działania na rzecz samorozwoju i inwestowanie w kapitał ludzki np. pracowników); przedsiębiorstwa ( umiejętne zarządzanie różnorodnością jako nieodłączny element strategii przedsiębiorstwa); gospodarki (rozwój i wzrost gospodarczy dzięki dążeniu do budowania konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy).

## BIBLIOGRAFIA

- Andrejczuk M., *Karta różnorodności. Korzyści z zarządzania różnorodnością. Karta różnorodności w Polsce*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
- Golinowska S. (red.), *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2004.
- GUS, *Kobiety i mężczyźni na polskim rynku pracy 2012*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.
- GUS, *Kobiety i mężczyźni na polskim rynku pracy 2013*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2014.
- GUS, *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2004.
- GUS, *Monitoring rynku pracy. Kwartalna informacja o aktywności ekonomicznej ludności – IV kwartał 2013*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2013.
- Hurek J., Maj M., *Równość płci a innowacyjność – stan obecny i rekomendacje na przyszłość*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- Jarmołowicz W., Kalinowska B., *Praca i płaca kobiet na polskim i unijnym rynku pracy*, [w:] W. Jarmołowicz (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2010.
- Kalinowska-Nawrotek B., *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Klugman J. (red.), *Human Development Report 2010. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Nowy Jork 2010.
- Knochenmuss K. (red.), *Mentoring dla kobiet. Szeroka droga do kariery. Projekt dla województwa lubuskiego*, Wydawnictwo Sonar, Słubice 2010.
- Kowalak T., *Kobieta we współczesnym świecie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2006.
- Kryńska E., Kwiatkowski E., *Podstawy wiedzy o rynku pracy*, Łódź 2013.
- Lisowska E. (red.), *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa 2007.

- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy*. Raport z I Edycji Barometru Różnorodności, Wydawnictwo Konfederacji Lewiatan, Warszawa 2013.
- Mandal E. (red.), *W kręgu gender*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Reszke I., *Nierówności płci w teoriach. Teoretyczne wyjaśnienie płci w sferze zawodowej*, Polska Akademia Nauk, Instytut Filozofii i Socjologii, Warszawa 1991.
- Roszkowska S., *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Łódź 2013.
- Sadowska-Snarska C. (red.), *Równowaga. Praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Wronowska G., *Kapitał ludzki – ujęcie teoretyczne*, Kraków 2012.

#### **Źródła internetowe**

- Branka M., Rawłuszko M., Siekiera A., *Zasada równości szans kobiet i mężczyzn w projektach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, Wydawnictwo Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009, [www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/zasadarownociszans.pdf](http://www.efs.gov.pl/Wiadomosci/Documents/zasadarownociszans.pdf)
- Malik K. (red.), *Human Development Report 2013. The Rise of the South: Human Progress in a Diverse World*, Wydawnictwo Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Nowy Jork 2013, [http://hdr.undp.org/en/media/HDR\\_2013\\_EN\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2013_EN_complete.pdf)
- Komisja Europejska, 2015, *Jak zwiększyć liczbę kobiet na najwyższych stanowiskach?*, [http://ec.europa.eu/news/justice/120305\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/news/justice/120305_pl.htm)
- UNDP, *Gender Inequality Index: Indices and Data*, Nowy Jork 2013, [www.hdr.undp.org/en/statistics/gii](http://www.hdr.undp.org/en/statistics/gii)



## SYLWETKA KOBIEC NA POLSKIM RYNKU PRACY

### WPROWADZENIE

Kobiety, jak i mężczyźni na współczesnym rynku pracy zaczynają swoją aktywność zawodową od ukończenia 18 roku życia i kontynuują do osiągnięcia wieku emerytalnego – 67 lat, jednakże w zależności od indywidualnej sytuacji mogą rozpocząć swoją pierwszą pracę znacznie wcześniej.

Cykl życia zawodowego można podzielić na trzy fazy: wiek przedprodukcyjny, produkcyjny i poprodukcyjny. Celem rozważań jest ukazanie sylwetki kobiet w wieku produkcyjnym 18–67 lat. Niniejsze opracowanie zmierza do wskazania czynników, które ograniczają kobietom dostęp do rynku pracy oraz możliwości sprzyjających zwiększeniu aktywności zawodowej kobiet na rynku pracy. Polski rynek pracy angażuje obecnie ponad 16 mln osób, w tym ponad 7 mln kobiet, które stanowią 44,7% w ogólnej liczbie pracujących<sup>1</sup>. Według danych z marca 2015 r. stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 11,7. W przeliczeniu na liczbę jest to 1 mln 918,7 tys. osób, w tym 969 tys. kobiet<sup>2</sup>.

Polacy są społeczeństwem jak na Europę młodym, coraz lepiej wykształconym i gotowym do podnoszenia swoich kwalifikacji. Sytuacja na rynku pracy ulega poprawie: więcej osób pracuje – zarówno na wsiach, jak i w miastach, poziom bezrobocia spada – także długotrwałego i wśród absolwentów<sup>3</sup>. Coraz mniej Polaków jest aktywnych na rynku pracy m.in. aktywnie poszukujących pracy, pracujących lub posiadających pracę, której nie wykonują na przykład z powodu choroby. Osoby pracujące to w większości mieszkańcy miast. Zwiększa się liczba pracujących kobiety. Ich liczba

---

\* Studentki, członkinie Studenckiego Koła Naukowego „HRM”, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> Na podstawie danych GUS za IV kwartał 2014 r.

<sup>2</sup> Na podstawie danych GUS za 2015 r.

<sup>3</sup> K. Dreła, A. Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Szczecin 2009, s. 155.



w ogóle pracujących rośnie szybciej niż mężczyzn. Polacy pracują głównie w sektorze prywatnym, częściej w sektorze usług, co jest charakterystyczne dla nowoczesnych gospodarek.

## TENDENCJE ZMIAN SYTUACJI KOBIEŃ NA POLSKIM RYNKU PRACY

W ostatnich latach sytuacja kobiet ulega stopniowej zmianie. Jest to ściśle związane z przemianami współczesnego rynku pracy. Zmienia się nastawienie do pracy, która staje się centralnym elementem życia współczesnego człowieka, w istotny sposób wpływając na jego status i pozycję w strukturze społecznej. Często jest ona narzędziem samorealizacji. Niestety kobiety – w odróżnieniu od mężczyzn – wciąż jeszcze na drodze zawodowej napotykać na szereg dodatkowych barier, które zostały szczegółowo omówione w dalszej części tego opracowania.

Współczesna gospodarka, także polska, ewoluje w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Przemianie ulega też charakter pracy, a tradycyjne sektory gospodarki ustępują miejsca usługom oraz nowoczesnym technologiom. Wymaga to ogromnego zaangażowania w uaktualnianie kwalifikacji zawodowych, co w przypadku kobiet posiadających małe dzieci, z uwagi na brak czasu lub problem z zapewnieniem im opieki, bywa utrudnione.

Powyzszym zmianom towarzyszy uelastycznienie rynku pracy. Upowszechnienie elastycznych form zatrudnienia, takich jak: praca na niepełny etat, samozatrudnienie oraz uelastycznienie czasu czy miejsca pracy poprzez ruchomy czas pracy lub telepracę, jest szczególnie istotne z punktu widzenia kobiet, którym wciąż jeszcze w większym stopniu przypada w udziale wypełnianie obowiązków rodzinnych oraz wychowawczo-opiekuńczych. Elastyczne formy zatrudnienia ułatwiają łączenie opieki nad małymi dziećmi z pracą zawodową, np. poprzez umożliwienie rodzicom rozpoczęcia pracy w takich godzinach, żeby bez przeszkód mogli odwieźć dziecko do przedszkola, czy wydłużenie okresu rozliczeniowego tak, by – gdy zajdzie potrzeba – istniała możliwość wcześniejszego wyjścia z pracy i odpracowania opuszczonych godzin w innym, dogodnym terminie. Wciąż jednak dostępność tego typu rozwiązań jest niewystarczająca<sup>4</sup>.

## START ZAWODOWY KOBIEŃ NA RYNKU PRACY

Kobiety mają trudny start zawodowy, który może wynikać z przyczyn charakterystycznych dla całej grupy młodych osób wchodzących na rynek pracy<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> M. Haponiuk, *Sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014, s. 3.

<sup>5</sup> J. Auleytnier, *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy. Raport końcowy*, Warszawa 2007, s. 10.

Lepsza pozycja na rynku pracy zależy od indywidualnych starań: zdobywanie doświadczeń zawodowych w drodze praktyki, chęci dostosowania kwalifikacji do wymogów rynku pracy, prezentowanie postaw sprzyjających mobilności zawodowej, edukacyjnej i przestrzennej. Mniejsza aktywność kobiet na rynku pracy może być związana z chęcią zrealizowania planów związanych z życiem rodzinnym<sup>6</sup>.

Stopa bezrobocia kobiet jest wyższa niż stopa bezrobocia mężczyzn. Kobietom trudniej jest powrócić do pracy, zwłaszcza po dłuższej przerwie związanej z urlopem macierzyńskim bądź wychowawczym. W trudniejszej sytuacji są również kobiety poszukujące pracy po raz pierwszy<sup>7</sup>.

Płeć jest jedną z kluczowych cech stosowanych w analizie rynku pracy. Wiele zjawisk przedstawianych jest w podziale na mężczyzn i kobiety. Także indywidualne możliwości oraz decyzje pracowników i osób poszukujących pracy są uzależnione od płci. Kobiety często pracują w innych zawodach i branżach niż mężczyźni, mają inne wynagrodzenie i czas pracy. Zróżnicowanie to jest uwarunkowane także takimi cechami jak: wykształcenie, zaangażowanie w życie rodzinne czy nawet oczekiwania życiowe<sup>8</sup>.

Poziom aktywności zawodowej kobiet jest niższy niż mężczyzn. W 2013 roku na 1000 aktywnych zawodowo mężczyzn przypadało 554 biernych zawodowo, podczas gdy na 1000 aktywnych zawodowo kobiet – 1060 biernych zawodowo. Ludność bierna zawodowo jest znacznie sfeminizowana – ponad 61% tej populacji stanowią kobiety<sup>9</sup>.

## WYOBRAŻENIA ROLI KOBIECY A JEJ POZYCJA W RZECZYWISTOŚCI

Na przełomie XX i XXI wieku można zaobserwować zjawisko *womenomics*. Ubiegłe stulecie to czas awansu kobiet, natomiast obecnie uwidaczniają się konsekwencje gospodarcze, społeczne i polityczne tego procesu. Wejście kobiet na rynek pracy określane jest mianem rewolucji gospodarczej<sup>10</sup>.

Pomimo występowania stereotypu kobiety strażniczki domowego ogniska, w krótkim czasie rola kobiety przekształciła się, a kobieta stała się współżywicielką rodziny, a czasem nawet główną żywicielką. Kobiety, często zmuszane sytuacją, pokonują bariery i spełniają się w pracy dotąd zarezerwowanej dla mężczyzn. Służą im

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>7</sup> Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki, Raport: Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy w 2013 roku, Warszawa 2014.

<sup>8</sup> GUS, Kobiety i mężczyźni na rynku pracy 2014, Warszawa 2014, s. 2.

<sup>9</sup> *Ibidem*, s. 3.

<sup>10</sup> A. Maitland, A. Wittenberg-Cox, *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 27.

do tego umiejętność szybkiego nabycia niezbędnych zdolności, czyli przystosowania się do sytuacji.

Współczesność wykreowała wizerunek superwomen – kobiety doskonałej. Dążenia do sprostania temu ideałowi mogą skończyć się porażką wielowymiarową, dlatego tak ważne jest wyznawanie przyjętego systemu wartości. Ponadto w społeczeństwie panuje przeświadczenie o konieczności pełnienia przez kobietę i mężczyznę głównie tradycyjnych ról związanych z płcią. Zatem od płci żeńskiej oczekuje się zajęcia domem i dziećmi, wspierania męża w karierze zawodowej, a jednocześnie rezygnacji z własnych aspiracji<sup>11</sup>.

## NAJCZĘSTSZY WYBÓR KOBIEC

Na wybór zawodu wykonywanego przez płć żeńską często ma wpływ wiele różnych czynników. Każda kobieta w zależności od sytuacji decyduje się na wykonywanie innego zawodu. Nie zawsze wykonywany zawód idzie w parze ze zdobytym wykształceniem. Analizując dane dostępne z 2013 roku możemy dojść do wniosku, że kobiety najczęściej wykonywały prace w zawodach należących do grup: pracownicy biurowi, pracownicy usług osobistych i sprzedawcy oraz specjaliści. W 2013 roku w każdej z nich kobiety stanowiły około 64% ogółu pracujących. Najmniej kobiet pracowało w grupach zawodów: robotnicy przemysłowi i rzemieślnicy oraz operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń (mniej niż 14%)<sup>12</sup>.

Do najbardziej sfeminizowanych sekcji gospodarki narodowej należą: opieka zdrowotna i pomoc społeczna i edukacja, w których kobiety stanowiły ok. 8 na 10 pracujących. Wysoki odsetek kobiet charakteryzuje też sekcje: zakwaterowanie i gastronomia oraz działalność finansowa i ubezpieczeniowa (190 kobiet na 100 mężczyzn). Natomiast w budownictwie i górnictwie rzadziej niż co dziesiąty pracownik jest kobietą.

Mężczyźni pracują w tygodniu przeciętnie o ponad 4 godziny dłużej niż kobiety. Wynika to przede wszystkim z tego, że dwa razy wyższy odsetek kobiet niż mężczyzn pracuje w niepełnym wymiarze czasu<sup>13</sup>.

Obserwując aktywność zawodową i wskaźnik zatrudnienia można zauważyć znaczące rozbieżności w sytuacji kobiet i mężczyzn spowodowane stroną podażową i popytową rynku pracy. O skłonności do pracy zawodowej kobiet decydują takie czynniki jak: zakres akceptacji tradycyjnej roli społecznej w rodzinie, wykształcenie, posiadanie i wiek dzieci czy możliwość wcześniejszego przejścia na emeryturę<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> A. Krysztofek, A. Przybyłka, *Zarządzanie i rynek pracy*, Wydawnictwo AT, Kraków 2014, s. 255–256.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>14</sup> A. Krysztofek, A. Przybyłka, *Zarządzanie i rynek...*, s. 253–254.

## WYNAGRODZENIE KOBIEŃ A MĘŻCZYŹN

Przeciętne wynagrodzenie kobiet jest niższe niż wynagrodzenie mężczyzn – w październiku 2012 roku różnica ta wyniosła ponad 700 zł. Mężczyźni osiągnęli wynagrodzenie o 9% (czyli o 355,81 zł) wyższe od średniego w skali kraju, natomiast kobiety – o 9% (355,22 zł) niższe. W konsekwencji oznacza to, że przeciętne wynagrodzenie kobiet było o około 17% niższe niż przeciętne wynagrodzenie mężczyzn (w 2010 roku – 15%, a w 2008 roku – 23% niższe)<sup>15</sup>.

Największe różnice na niekorzyść kobiet występowały w grupach robotniczych oraz wśród przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kierowników. Płace kobiet były niewiele niższe niż mężczyzn w grupie pracowników biurowych. Dane GUS z lat 2004 i 2010, mimo że wskazują na zmniejszanie się różnic w wysokości wynagrodzeń kobiet i mężczyzn ogółem, nie oznaczają występowania jednej tendencji. W niektórych grupach relacje płac kobiet do płac mężczyzn się pogorszyły, a w kilku poprawiły. Poprawa nastąpiła głównie na stanowiskach nierobotniczych, tj. technicy i średni personel, specjaliści, przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy, pracownicy usług i sprzedawcy. Może to świadczyć, że coraz większy wpływ na wysokość wynagrodzeń kobiet ma charakter pracy, a nie płeć. W największym stopniu pogorszeniu uległy wynagrodzenia kobiet w odniesieniu do wynagrodzeń mężczyzn w grupie pracownicy przy pracach prostych, w grupie rolnicy, ogrodnicy, leśnicy i rybacy oraz w grupie operatorzy i monterzy maszyn i urządzeń. Według danych Eurostatu z 2011 r. kobiety w Polsce zarabiały o 4,5% mniej od mężczyzn. Było to wyraźnie mniej niż średnia dla wszystkich krajów członkowskich UE, która wynosiła 16,2%. Przeciętne wynagrodzenie za pracę samo w sobie nie oddaje zróżnicowania płac. W rzeczywistości odsetek osób pobierających co najwyżej przeciętne wynagrodzenie w 2004 r. i w 2010 r. wynosił ponad 2/3 pracowników (odpowiednio 65,4 oraz 64,7%)<sup>16</sup>.

**Tabela 1.** Poziom wynagrodzeń w kobiecych zawodach

Poziom wynagrodzeń w kobiecych zawodach		
Zawód	najniższe	najwyższe
Gospośia	1310	2560
Sekretarka/asystentka	1750	2900
Opiekunka	1550	2750
Nauczycielka	1750	2700
Pielęgniarka/położna	1300	2220
Kosmetyczka	1500	2700

ŹRÓDŁO: oprac. własne na podstawie danych GUS.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 14.

<sup>16</sup> W.S. Zgliczyński, *Wynagrodzenia w Polsce w latach 2014–2012*, [www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl), s. 107 [dostęp: 1.05.2015].

Tabełę 1 obrazuje poziom wynagrodzeń w zawodach najczęściej wybieranych przez kobiety. Zestawione zostały płace minimalne i maksymalne, jednakże nie są to sztywne przedziały. W zależności od województwa i osiągniętego wykształcenia mogą ulegać zmianie.

## FEMINIZACJA W POLSCE

Wskaźnik feminizacji (współczynnik feminizacji) określa, ile kobiet w danym społeczeństwie przypada na określoną liczbę mężczyzn, czyli najczęściej – określa liczbę kobiet na 100 mężczyzn.

W krajach słabo rozwiniętych jest zdecydowanie niższy niż w wysoko rozwiniętych.

W Polsce wynosi on 106,5. Najbardziej sfeminizowanym regionem w Polsce jest Łódź (ze względu na liczne zakłady włókiennicze); tam współczynnik feminizacji wynosi 118 kobiet na 100 mężczyzn.

W zależności od zawodu feminizacja na rynku pracy przybiera różne wielkości. Można wyróżnić zawody zdecydowanie, umiarkowanie i słabo sfeminizowane. Do pierwszej grupy możemy zaliczyć m.in. nauczycielki, fryzjerki, pielęgniarki, sekretarki, gosposie, kosmetyczki. Druga grupa składa się z prawników, lekarzy, managerów, księgowych. Do trzeciej zaś należą kierowcy, górnicy, robotnicy drogowi, kominiarze, hydraulicy, mechanicy samochodowi.

## BARIERY WOBEC Kobiet NA RYNKU PRACY

Szczególną grupę na rynku pracy stanowią kobiety, którym szczególnie trudno jest znaleźć stałe zatrudnienie i pozostać aktywnymi zawodowo. Płeć żeńska to część społeczeństwa narażona na dyskryminację różnego rodzaju:

- ♦ bezpośrednią – uprzedzenia pracodawcy, współpracowników, klientów;
- ♦ na skutek niedoskonałej informacji na rynku – kierowanie się stereotypami, nie zaś indywidualnymi cechami jednostki;
- ♦ związaną siłą rynkową podmiotów rynkowych<sup>17</sup>.

Do podstawowych barier w pracy zawodowej kobiet należy konflikt praca–rodzina, gdyż często zmuszane do łączenia ról rodzinnej i zawodowej popadają w nadmierne obciążenie psychiczne i fizyczne.

W dzisiejszych przedsiębiorstwach kobiety czasem stanowią mniejszość, co dodatkowo może wywierać presję na wykazywanie swoich kompetencji. Ich nie-

---

<sup>17</sup> J. Działo, *Rekomendacje dotyczące działań powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy. Od bezrobocia do zatrudnienia*, Łódź 2011, s. 65.

powodzenia są łatwiej zauważane. Kobiety są narażone na zainteresowanie seksualne przełożonych. Zastraszone, bojąc się utraty pracy, nie potrafią poradzić sobie z tym problemem.

Częstym argumentem podnoszonym przez pracodawców przeciwko zatrudnieniu kobiet jest obawa przed nadużywaniem uprawnień przysługujących kobietom w ciąży, a następnie młodym matkom. Jest to błędne rozumowanie, ponieważ w świetle ostatnich badań można zauważyć, że małżeństwo traci na znaczeniu jako forma współżycia na rzecz nieformalnych związków i zawierane jest w coraz późniejszym wieku. Taki stan rzeczy prowadzi do opóźnienia momentu urodzenia pierwszego dziecka, w kolejnym etapie – do ograniczania się do jednego lub najwyżej dwojga dzieci<sup>18</sup>. Coraz częściej zauważa się przypadki rezygnacji z dziecka w ogóle, czyli tzw. bezdzietności z wyboru, co znajduje swój wyraz w spadku liczby dzieci rodzonych przez coraz starsze kobiety.

## MOBBING WOBEC KOBIEC

Obowiązek równego traktowania kobiet i mężczyzn w dziedzinie zatrudnienia wynika z przepisów konstytucyjnych (art. 33) oraz ogólnych zasad prawa pracy (art. 11<sup>2</sup> i 11<sup>3</sup> k.p.). W wielu zakładach pracy nie są przestrzegane te przepisy, co prowadzi do zjawiska mobbingu. Stosować można go zarówno w stosunku do kobiet jak i mężczyzn, niestety najczęściej to kobiety są ofiarami mobbingu. Może się on przejawiać w tyranizowaniu czy też nękanii pracownika. Mobbing jest rodzajem terroru psychicznego, stosowanym przez jedną lub kilka osób przeciwko przeważnie jednej osobie. Trwa wiele miesięcy, jest sytuacją powtarzalną, a osoba mobbowana pozbawiona jest możliwości obrony. Mobbing jako zjawisko patologiczne powtarza się systematycznie i występuje od wielu lat w zakładach pracy. Jego cechą jest bezbronność ofiary wobec mobbera (osoby, która stosuje zachowania mobbingowe). Same akty przemocy fizycznej nie stanowią natomiast istoty mobbingu.

Mobbing może być stosowany jako czynny i bierny. Mobbing czynny można określić jako obarczanie zbyt dużą odpowiedzialnością pracownika przy jednoczesnym ograniczeniu mu możliwości podejmowania decyzji, co powoduje poczucie zagrożenia u pracownika. Mobbing bierny, to powtarzający się stan lekceważenia pracownika np. poprzez niewydawanie mu poleceń<sup>19</sup>.

Zarzuty nierównego traktowania pracowników najczęściej dotyczą dyskryminacji ze względu na wiek, stan zdrowia i niepełnosprawność, wymiar czasu pracy,

---

<sup>18</sup> K. Dreła, A. Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 23.

<sup>19</sup> [www.mobbing-dyskryminacja.pl/mobbing.html](http://www.mobbing-dyskryminacja.pl/mobbing.html) [dostęp: 01.05.2015 r.].

przynależność związkową, w mniejszym stopniu ze względu na płeć. Do najczęstszych przejawów dyskryminacji – w ocenie skarżących – należy zaliczyć niekorzystne ukształtowanie wynagrodzenia lub innych warunków zatrudnienia, zaś w dalszej kolejności wymieniane jest pomijanie przy awansowaniu oraz typowaniu do udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe<sup>20</sup>.

W wyniku kontroli przeprowadzonej w jednym z wydawnictw w Warszawie ujawniono przypadek dyskryminowania pracownicy ze względu na płeć i wiek. Niedozwolone działanie pracodawcy polegało na nieprzyznaniu skarżącej podwyżki wynagrodzenia za pracę, jako jedynej osobie z listy ustalonej przez organizacje związkowe i radę pracowniczą. Na podstawie ustaleń z kontroli inspektor pracy zobowiązał pracodawcę m.in. do przeciwdziałania dyskryminacji w zatrudnieniu. Poza tym inspektor pracy pouczył skarżącą o możliwości dochodzenia od pracodawcy odszkodowania na drodze postępowania przed sądem pracy. Pracodawca realizując wystąpienie pokontrolne przyznał pracownicy podwyżkę wynagrodzenia. Ponadto poinformował wszystkich pracowników o niedopuszczalności stosowania dyskryminacji ze względu na płeć i wiek oraz zobowiązał pracowników do niezwłocznego przekazywania informacji na temat wszelkich przejawów dyskryminowania pracowników, celem ich wyeliminowania<sup>21</sup>.

## ORGANIZACJE DZIAŁAJĄCE NA RZECZ KOBIEC

W Polsce w celu ochrony praw kobiet powstało wiele organizacji. Różnią się od siebie w zakresie realizacji założeń statutowych, jednakże wszystkie za główny swój cel postawiły sobie troskę o ich dobro. Wyróżniamy organizacje zajmujące się m.in. walką o legalizację aborcji (Stowarzyszenie Same o Sobie S.O.S), organizację manifestacji Dnia Kobiet (Stowarzyszenie 8 Marca), a przede wszystkim takie, które swoją działalność skupiają szczególnie na ochronie i przeciwdziałaniu dyskryminacji kobiet na rynku pracy (Centrum Praw Kobiet, Warszawskie Centrum Kobiet).

Warszawskie Centrum Kobiet jest nowoczesnym ośrodkiem, w którym można ukończyć kurs zawodowy, znaleźć wsparcie w poszukiwaniu pracy, nauczyć się jak jej szukać, uzyskać porady prawnika i doradcy personalnego, skorzystać z dostępu do Internetu i sprzętu biurowego. Centrum swoją działalność kieruje do kobiet znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy i potrzebujących wsparcia<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Raport: Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w stosunkach pracy. Mobbing w środowisku pracy, Warszawa 2005 r. s. 13.

<sup>21</sup> Raport: Równe traktowanie kobiet..., s. 16.

<sup>22</sup> [ww.centrumkobiet.edu.pl](http://ww.centrumkobiet.edu.pl) [dostęp: 01.05.215 r.].

## MIGRACJA JAKO FORMA BUNTU PRZECIWKO BARIEROM NAPOTYKANYM PRZEZ KOBIETY

Podjęcie decyzji o migracji jest wyzwaniem dla każdego człowieka. Nie jest podejmowana pod wpływem chwili, a jest wynikiem gruntownego, długotrwałego przemyślenia. Składa się na to wiele czynników, przy czym należy zauważyć, że kobietom dużo trudniej podjąć taką decyzję. Na ten wybór oddziałują m.in. następujące czynniki:

- ◆ wysoka stopa bezrobocia, a co za tym idzie brak zatrudnienia lub niskie szanse na awans, podwyżkę lub znalezienie lepszego zatrudnienia,
- ◆ wysokość wynagrodzenia, czyli niedopasowanie wysokości wynagrodzenia do oczekiwań lub włożonego wkładu pracy,
  - ◆ wysokie koszty utrzymania,
  - ◆ kwestie polityczne,
  - ◆ konflikty społeczne,
  - ◆ brak możliwości rozwoju.

Do pracy wyjeżdżają zasadniczo ludzie młodzi między 18 a 34 rokiem życia, bezdzietni, przeważają wśród nich mężczyźni, stanowiąc ok 60%. Jednakże 40% migrujących stanowią kobiety<sup>23</sup>.

## PROGNOZY DOTYCZĄCE KOBIET NA RYNKU PRACY

Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych Ministerstwa Gospodarki i Pracy zaprezentował wynik swoich analiz w dokumencie pod tytułem *Projekcja rynku pracy na lata 2004–2020*. Dane wykorzystane przy realizacji projektu pochodziły z Głównego Urzędu Statystycznego. Projekt opisuje zmiany zachodzące na rynku pracy w Polsce. Możemy zaobserwować ogólną tendencję wzrostu zatrudnienia kobiet na rynku pracy.

Sytuacja kobiet na rynku pracy jest uzależniona od przynależności do danej grupy wiekowej. Wyróżniamy cztery grupy. Analizując dane przedstawione w projekcie dotyczące pierwszej grupy wiekowej 15–24 można stwierdzić, że w 2020 ogólny udział w populacji spadnie i będzie wynosił 1805 tys. Liczba pracujących nieznacznie spadnie, ponieważ z poziomu 595 tys. w 2015 r. do 520 tys. w 2020 r. Pozytywnym zjawiskiem jest obserwowany spadek bezrobocia z poziomu 27,9 w 2015 r. do 24,9 w 2020 r.

W kolejnej grupie wiekowej 25–54 sytuacja przedstawia się następująco: wyróżniamy niewielki wzrost liczby pracujących – z 5641 tys. w 2015 r. do 5 870 tys.

<sup>23</sup> K. Dreła, A. Kiernożycka-Sobejko, *Ekonomizacja rynku...*, s. 45–54.



w 2020 r. Tak jak w powyższej grupie możemy zauważyć spadek bezrobocia z 10,7 w 2015 r. do 9,8 w 2020 r.

W trzeciej grupie wiekowej 55–64 liczba pracujących spada z 623 tys. w 2015 r. do 580 tys. w 2020 r. Poziom bezrobocia wzrósł z 6,9 w 2015 r. do 7,4 w 2020 r.

W ostatniej analizowanej przez nas grupie wiekowej 65+ liczba pracujących rośnie z 138 tys. w 2015 r. do 166 tys. w 2020 r., przy jednoczesnym wzroście poziomu bezrobocia z 3,4 w 2015 r. do 3,8 w 2020 r.

W dwóch pierwszych grupach, 15–24 i 25–54, możemy zauważyć spadek poziomu bezrobocia, jednakże w grupie 15–24 zauważalny jest spadek liczby pracujących, a w grupie 25–54 wzrost liczby osób pracujących. Możemy to wytłumaczyć wejściem na rynek pracy niżej demograficznego. W grupie 55–64 i 65+ zauważamy wzrost bezrobocia, z tym, że w grupie 55–64 liczba osób zatrudnionych spada, a w grupie 65+ rośnie. Analizując ogólną sytuację kobiet zbiorczo w grupie wiekowej 15–64 możemy zaobserwować następujące tendencje: wzrost poziomu liczby osób pracujących z 6859 tys. w 2015 r. do poziomu 6970 tys. w 2020 r. Jest to nieznaczny, ale istotny wzrost. Bardzo pozytywnym zjawiskiem jest spadek poziomu bezrobocia z 12,2 w 2015 r. do 10,9 w 2020 r.

## PODSUMOWANIE

Różnica w zatrudnieniu grup kobiet i mężczyzn w wieku produkcyjnym wynosi ok. 10%. Podejmowanie aktywności zawodowej nie powoduje jednoczesnego otrzymania zatrudnienia, co dodatkowo generuje trudności kobiet na rynku pracy. Jednak coraz więcej osób płci żeńskiej podejmuje wyzwania kariery zawodowej i zastępuje mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Z początku dla przedsiębiorstwa może wydawać się to nie lada ryzykiem, lecz natura kobiety sprzyja podejmowaniu odważnych decyzji<sup>24</sup>.

W literaturze przedmiotu zaczęto zwracać szczególną uwagę na fakt, że „firmy muszą stać się na tyle atrakcyjne w oczach kobiet, żeby czuły się one zmotywowane i zainspirowane, aby w nich pozostać”<sup>25</sup>. Stanowi to sygnał, że już nie tylko kobiety działają na rzecz poprawy warunków życia kobiet, ale całe społeczeństwo pragnie włączenia przedstawiciela płci żeńskiej do grona pełnoprawnych kandydatów na rynku pracy. W planowaniu tej strategii ważne jest, aby nie faworyzować jednej z grup lecz założyć integrację obu płci. Należy pamiętać, że współpraca kobiet i mężczyzn to szansa uzupełnienia potencjału oraz cech charakterystycznych dla istoty męskiej i żeńskiej.

Na współczesnym rynku coraz więcej pomysłów kobiet zostaje wdrożonych w życie, a ich realizacja prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa. Partycypacja kobiet

<sup>24</sup> A. Krysztofek, A. Przybyłka, *Zarządzanie i rynek...*, s. 255–256.

<sup>25</sup> A. Wittenberg-Cox, A. Maitland, *Kobiet i ich wpływ na biznes...*, s. 37.

staje się motorem napędowym organizacji. Zdolność do wykonywania kilku obowiązków jednocześnie, łatwego przewidywania sytuacji oraz innowacyjnego połączenia wiedzy z umiejętnościami stanowi o przewadze kobiet na rynku pracy. Bardzo ważne jest dostrzeżenie znaczenia płci żeńskiej przez pracodawców, gdyż tkwi w niej potencjał społeczny i gospodarczy<sup>26</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

- Auleytner J., *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy. Raport końcowy*, Warszawa 2007.
- Drela K., Kiernożycka-Sobejko A., *Ekonomizacja rynku pracy w XXI wieku*, Wydawnictwo Naukowe Unii Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Działo J., *Rekomendacje dotyczące działań powiatowych i wojewódzkich urzędów pracy. Od bezrobocia do zatrudnienia*, Łódź 2011.
- Haponiuk M., *Sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce*, Instytut Obywatelski, Warszawa 2014.
- Krysztofek A., Przybyłka A., *Zarządzanie i rynek pracy*, Wydawnictwo AT, Kraków, 2014.
- Maitland A., Wittenberg-Cox A., *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki Raport: Sytuacja kobiet i mężczyzn na rynku pracy w 2013 roku, Warszawa 2014.
- Państwowa Inspekcja Pracy, Główny Inspektorat Pracy, Raport: Równe traktowanie kobiet i mężczyzn w stosunkach pracy. Mobbing w środowisku pracy, Warszawa 2005.

### Źródła internetowe

- Zgliczyński W., *Wynagrodzenia w Polsce w latach 2014–2012*, [www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl)  
[www.bas.sejm.gov.pl](http://www.bas.sejm.gov.pl)  
[www.centrumkobiet.edu.pl](http://www.centrumkobiet.edu.pl)  
[www.mobbing-dyskryminacja.pl](http://www.mobbing-dyskryminacja.pl)

---

<sup>26</sup> A. Krysztofek, A. Przybyłka, *Zarządzanie...*, s. 257.



KATARZYNA RYBIŃSKA\*

---

# KREATYWNE ZARZĄDZANIE WŁASNYM ŻYCIEM – PRODUKTYWNE GOSPODAROWANIE OSOBISTYMI ZASOBAMI W ŻYCIU PRYWATNYM I ZAWODOWYM

## WSTĘP

Wszyscy codziennie stawiamy sobie określone zadania, cele do zrealizowania, radzimy sobie z ogromem obowiązków, wyzwań, jakie stawia każdy dzień, lecz zdajemy sobie, że to obowiązki zarządzają naszym życiem, a nie my ustalamy ich hierarchię. Mamy przeświadczenie, że powinniśmy być lepiej zorganizowani, odnosić więcej sukcesów, spędzać więcej czasu z bliskimi. Jest to niezmiernie trudne wyzwanie, jak dokonywać wyborów i ustanawiać priorytety.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na tematy dotyczące świadomego zarządzania swoim czasem, życiem zawodowym oraz prywatnym. Jest to obecnie bardzo ważna umiejętność, która uczy, jak planowanie zadań w pracy pozwala zwiększyć swoją efektywność osobistą i jak dzięki temu przyczynia się to do wzrostu wydajności naszej pracy. Odnalezienie wewnętrznego kompasu, który będzie prowadził przez życie, aby pośród różnych wyzwań związanych z codzienną pracą czy też życiem prywatnym pozostać w zgodzie ze sobą.

Każda osoba jest w stanie przywołać w swej pamięci osoby z bliskiego bądź dalszego środowiska, które dokonały w swoim własnym życiu wielu inspirujących, ciekawych zadań, a także takie, którym przeciwnie – nic się nie udaje w życiu i ciągle są niezadowolone z własnych dokonań. W dużym stopniu gospodarowanie własnym życiem zależy od poczucia własnej wartości. Przez całe nasze życie każdy pracuje nad

---

\* Doktorantka, Katedra Socjologii Stosowanej i Pracy Socjalnej, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

poczuciem własnej wartości. Od naszego wkładu, wysiłku i motywacji zależeć będzie jej poziom. Kiedy wyznaczamy sobie cele życiowe zarówno prywatne, jak i te zawodowe, jednocześnie wyznaczamy sobie jakiś szczyt, który jest naszym maksymalnym punktem do osiągnięcia. „Umiejętność nawiązania pełniejszego kontaktu ze sobą poprzez wzrost świadomości siebie może być pomocne w nawiązaniu kontaktu z zewnętrznym światem, w dokonywaniu życiowych wyborów i przekształcaniu swego otoczenia”<sup>1</sup>.

Człowiek wyposażony jest w odpowiednie narzędzia, które pozwalają jemu walczyć o poczucie własnej godności, wartości, a przede wszystkim prowadzą do akceptacji samego siebie. Osoba nieakceptująca siebie nie będzie potrafiła przejąć kontroli nad budowaniem swojej samooceny, nabrać dystansu do siebie i otoczenia. To właśnie „akceptacja siebie oznacza generalnie pozytywny stosunek do całej osoby i gotowość do świadomego kontaktu z tym wszystkim, co istnieje i co pojawia się we własnych uczuciach, pragnieniach, myślach i czynach. Akceptacja siebie nie wyklucza możliwości dostrzegania własnych błędów i wad. Ułatwia natomiast zobaczenie ich prawdziwych rozmiarów i kształtów”<sup>2</sup>.

## POSZUKIWANIE WŁASNEGO CELU – CZŁOWIEK JAKO AUTOR WŁASNEGO ŻYCIA

Podejmując się realizacji jakiegoś celu, skupiamy się często wyłącznie na osiągnięciu samego celu, a pomijamy całą drogę, której trasę wyznaczamy my sami. Nie potrafimy też doceniać samych siebie za „pozytywne przejście” pewnych etapów tej drogi małymi krokami do dużego celu. A zdarza się, że myślimy i robimy odwrotnie chcemy od razu być na szczycie, omijając po drodze, te etapy i to, co nas najbardziej podczas osiągania danego celu może cieszyć. Czy po osiągnięciu celu, kiedy jest on już w naszych rękach, nie zaczyna nam czegoś brakować? Doświadczenie pokazuje, że często stawiamy sobie zbyt duże wymagania i zbyt szybko chcemy dojść do celu, co powoduje, że czujemy się szybko zmęczeni, wypaleni i często po osiągnięciu celu nie odczuwamy satysfakcji. Gdy spotykamy na niej przeszkody szukamy ich genezy nie we własnych decyzjach, a obarczamy nimi los, drugiego człowieka, nieadekwatne warunki panujące w danym czasie. Nie uświadamiamy sobie, że to my decydujemy w którą stronę idziemy, i jak idziemy, jaki mamy pomysł/sposób na osiągnięcie naszych celów. To nasz wewnętrzny kompas podpowiada nam gdzie iść. Obieranie celu związane jest z pracą nad sobą, dokładnym przyglądaniem się własnym przekonaniom, a także, co najważniejsze, samodzielnemu decydowaniu, kto i co może mieć na nas wpływ. „Świadomość jest jak reflektor oświetlający różne obszary wewnętrznej

---

<sup>1</sup> J. Mellibruda, *Poszukiwanie siebie*, Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2001, s. 21.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 22.

i zewnętrznej rzeczywistości. W tej rzeczywistości dokonuje się nieustanne określanie kształtu własnej osoby – poszukiwanie samego siebie, i od właściwości tej rozjaśniającej drogę «latarni» zależy w znacznej mierze to, gdzie i jak daleko zajdziemy»<sup>3</sup>.

## NAJWAŻNIEJSZE ŻYCIE WEWNĘTRZNE

Poszukiwanie sensu ludzkich dążeń, zagłębianie się w swoje życie wewnętrzne związane jest z poczuciem satysfakcji z podejmowanych wyzwań i ocena ich rezultatów oraz od tego, w jaki sposób interpretujemy siebie i swoje wybory. Wśród powodów/barier, dla których rezygnujemy na samym starcie z podejmowania się określonych wyzwań, zadań nie podejmując nawet najmniejszego wysiłku, małego kroku w kierunku realizacji własnych marzeń i celów są przede wszystkim brak wiary w swoje możliwości i niska samoocena.

„Człowiek jest osobą «personą», bo sam «stwarza siebie» poprzez czyny (własne działania). Niezależnie od wszelkich skutków zewnętrznych skutkiem wewnętrznym jest budowanie siebie – jako sprawczego «Ja», czego wyrazem będzie między innymi charakter danej osoby... Wybór celu działalności człowieka dokonuje się pod wpływem dążeń woli. Nasze osobiste cele związane są z relacjami autotelicznymi, tymi które są dla nas osobiście ważne»<sup>4</sup>. Warto zatem przyglądać się własnym przekonaniom i własnemu wnętrzu, bo to one nadają rzeczywistości nasz indywidualny, subiektywny kształt. To one determinują samopoczucie i zachowanie. „Samorealizacja nie może być zadaniem wykonywanym na zlecenie pochodzące z zewnątrz. Jej sens polega przede wszystkim na tym, że człowiek przy całej świadomości zewnętrznych uwarunkowań, w których przebiega jego życie ma jednak poczucie, że jest autorem tego życia i że jest za nie odpowiedzialny. Nadaje to sens i znaczenie własnemu życiu. Dzięki poszukiwaniu samego siebie otwieramy się na innych ludzi i to właśnie od nich otrzymujemy rezultaty tych oczekiwań, poprzez kontakt z drugim człowiekiem»<sup>5</sup>. Nie może proces ten odbywać się w samotności, w izolacji od świata zewnętrznego, gdyż nie da on nam żadnej informacji zwrotnej o naszym postępowaniu, postrzeganiu, odczuwaniu otaczającego nas świata.

## KREATYWNE ZARZĄDZANIE SOBĄ

Aby kreatywnie zarządzać sobą, należy zatrzymać się chwilę i zobaczyć jak wygląda nasz indywidualny plan dnia, tygodnia, miesiąca czy roku. Koncentracja na analizie naszego czasu, ilości jego poświęcenia na określone zadania pozwoli nam

<sup>3</sup> *Ibidem*, s. 32.

<sup>4</sup> H. Jarosiewicz, *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012, s. 169.

<sup>5</sup> J. Mellibruda, *Poszukiwanie...*, s. 41.

zweryfikować ile z tego czasu przeznaczamy na pracę, na życie prywatne, na czas wolny, czy też po prostu na najzwyczajniejsze zadania, czy też na lenistwo. Myślą przewodnią kreatywnego zarządzania czasem jest przede wszystkim idea świadomego sterowania własnym życiem – szybciej się rozwijać, nie dać się sterować innym osobom, czy to w pracy, czy w życiu zawodowym. W zarządzaniu czasem koncentrujemy się na dokonaniu przemiany własnej, czasami chaotycznej pracy w planowanie, systematyczne wykonywanie zadań, które ukierunkowane są na osiągnięcie naszego celu. „Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie”<sup>6</sup>. Kreatywność odnosić się będzie w tym artykule do postrzegania siebie jako człowieka otwartego na zmiany, chcącego tych zmian i szukającego nowych wyzwania, pomysłowego, a także twórczego w odkrywaniu otaczającego go świata i poszukującego w swoim aktywnym działaniu oryginalnych sposobów na zarządzanie własnym życiem prywatnym i zawodowym, a przede wszystkim zgodnych z własnym postrzeganiem siebie i odczuwaniu satysfakcji z życiowych wyborów. Geneza tego, czy jesteśmy zdolni do przypisywania sobie nagród za osiągnięty sukces, czy też podchodzimy do siebie zbyt pesymistycznie, bez dowartościowywania siebie leży u podstaw naszego dzieciństwa. Inaczej nazwać możemy powyższą sytuację stylem wyjaśniania naszych decyzji. To właśnie w okresie dzieciństwa kształtuje się w człowieku optymizm lub pesymizm, który ma fundamentalne znaczenie dla jego późniejszych poczynań. Jest to rodzaj filtru, przez który postrzegamy nasze niepowodzenia i sukcesy. Styl wyjaśniania wywiera wpływ na życie dorosłego człowieka. Może on powodować depresję jako reakcję na nasze codzienne niepowodzenia albo przeciwnie – może nas uodpornić na prawdziwe tragedie. Styl ten może przeszkodzić nam w osiągnięciu upragnionego celu, ale również może pomóc nam ten cel osiągnąć<sup>7</sup>. Seligman wyodrębnił trzy źródła wpływu na styl wyjaśniania dziecka<sup>8</sup>:

1. Forma wyjaśnień przyczyn niepowodzeń, jakie dziecko słyszy z ust rodzica, a przede wszystkim matki – jeśli wyjaśnienia matki są optymistyczne, to wyjaśnienia dziecka również będą optymistyczne.

2. Forma uwag krytycznych, których wysłuchuje, kiedy mu się coś nie powiedzie – jeśli uwagi te wskazują na przyczyny stałe i o zasięgu uniwersalnym, to jego obraz własnej osoby stanie się pesymistyczny.

3. Natura strat i urazów, których doświadcza dziecko – jeśli po jakimś czasie wszystko wraca do stanu pierwotnego, to dziecko wyrabia sobie pogląd, że niepo-

---

<sup>6</sup> L. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 14–15.

<sup>7</sup> M. Seligman, *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Wydawnictwo Media Rodzina of Poznań, Poznań 1993, s. 179.

<sup>8</sup> *Ibidem*, s. 205.

wodzenia można przezwyciężyć, że straty nie są nieodwracalne. Jeśli są jednak one stałe, to nasiona bezradności najprawdopodobniej zapadły głęboko.

„Ślady te mają postać różnych schematów (raz lepszych, a raz gorszych) nawyków i wzorców dotyczących zachowania, myślenia i odczuwania. Mogą być one wartościowe i pomocne w życiu. W pewnym sensie mogą ułatwić i usprawnić działanie i myślenie, skracać wykonywanie czynności, bo mamy już gotowe schematy. Rolą owych śladów jest oferowanie gotowych rozwiązań, reguł, decyzji, przepisów na życie. Nie zawsze jednak tak jest, gdyż są w życiu sprawy i sytuacje, w których to, co gotowe kłóci się z tym, co nowe. Nowe, następne doświadczenia w kolejnych momentach życia to nowe doświadczenia, które mogą zmieniać utrwalone ślady doświadczeń poprzednich, aby same przekształcać się w następne nowe wzory. Jest to dla człowieka nieustający proces uczenia się na podstawie własnych doświadczeń i przeżyć. Zrozumienie i realizowanie procesu uczenia się uzależnione jest od osobistych cech i przeżyć indywidualnych człowieka w danym okresie jego życia<sup>9</sup>. Odkrycie i poznanie osobistych, słabych punktów daje szansę na stworzenie odpowiednich strategii w kierunku ich przezwyciężania i usunięcia z naszego życia zawodowego i prywatnego. Takie cechy człowieka jak: wysoka samoocena, optymizm i energia w działaniach ma pozytywny związek z satysfakcją z życia<sup>10</sup>. Badania pokazały wysokie korelacje między zadowoleniem z życia, samooceną i optymizmem, co skłoniło badaczy do sprawdzenia podstaw genetycznych pozytywnej orientacji, jak nazwano tę ogólną właściwość. Wyniki badań pokazały, że orientacja pozytywna jest w dużej mierze dziedziczna<sup>11</sup>. Warto zatem posiadać świadomość tego, w jaki sposób rozmawiać, rozumieć i wspierać dziecko w różnych sytuacjach życiowych. Istotna jest również świadomość rodzica własnego postępowania i odbioru jego zachowania przez dziecko a także wpływu tych wydarzeń na funkcjonowanie dziecka w przyszłości.

## NAJPIERW RZECZY NAJWAŻNIEJSZE

Zdefiniowanie własnej misji jest istotnym warunkiem działania na podstawie paradygmatu ważności. Człowiek tworząc własną misję powinien spróbować odpowiedzieć na kilka pytań koncentrujących się na tym, co jest dla niego najważniejsze, co nadaje sens życiu oraz kim chciałby być i czym chciałby zajmować się w życiu osobistym i zawodowym. Próba odpowiedzi na powyższe pytania oraz ich świadomość jest niezwykle ważna. To nasze przekonania wywierają wpływ na inne sfery naszego życia, a w tym na cele, decyzje, sposób spędzania wolnego czasu, na naszą

<sup>9</sup> J. Mellibruda, *Poszukiwanie...*, s. 51.

<sup>10</sup> P. Oleś, *Psychologia człowieka dorosłego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 292.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 292.



aktywność w otaczającej nas rzeczywistości. W celu satysfakcjonującego zarządzania sobą w czasie, warto przyjrzeć się jego alokacji pomiędzy poszczególnymi, ważnymi obszarami życia i zorientowaniu się, któremu z nich osoba oddaje się więcej, a któremu mniej. Zarządzanie sobą w czasie oznacza, że należy nie tylko skupiać się na właściwym robieniu rzeczy, ale przede wszystkim należy skoncentrować się na robieniu właściwych rzeczy. Sposobem walki z nieefektywnym wykorzystaniem czasu jest wyznaczenie sobie celów/priorytetów. Tworząc listę zadań, które można wykonać danego dnia należy koncentrować się na pilności danych zadań, a im ma się więcej rzeczy pilnych, tym zazwyczaj mniej w nich rzeczy ważnych. Organizację codziennych zadań czy też spraw ułatwić może tabela 1, która pomoże zrozumieć podział na rzeczy ważne i pilne oraz ich wpływ na nasze zarządzanie czasem każdego dnia<sup>12</sup>.

**Tabela 1.** Podział rzeczy na ważne i pilne

	PILNE	NIEPILNE
	I	II
WAŻNE	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprawy naglące</li> <li>2. Zadania z określoną datą do realizacji, zebrania</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planowanie</li> <li>• Przygotowania</li> <li>• Sprecyzowanie wartości</li> <li>• Zapobieganie</li> </ul>
	III	IV
NIEWAŻNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niektóre spotkania</li> <li>• Niektóre telefony</li> <li>• Najbliższe sprawy naglące</li> <li>• Zwyczajne zajęcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codziennosc</li> <li>• Pożeracze czasu</li> <li>• Przyjemności</li> </ul>

ŹRÓDŁO: Covey S., Roger M., Merrill R., *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 43

Twórcą tzw. macierzy Eisenhowera jest jeden ze znanych prezydentów Stanów Zjednoczonych – Dwight D. Eisenhower. Jest to jeden z popularnych sposobów rozplanowania własnego czasu/harmonogramu spraw. Macierz ta wizualnie przypomina układ współrzędnych, gdzie rzędną jest ważność danego działania, natomiast odcięta – jego pilność. Najważniejsze w jej realizacji jest odpowiednie rozdzielenie czynności. Często mamy dylemat, czy nasze zadania możemy uznać za mało ważne lub mało pilne? Czy możemy ich nie wykonywać lub zlecić ich realizację komuś innemu?<sup>13</sup> Od których spraw zacząć, a z których tak naprawdę możemy zrezygnować, które wpływają na nas motywująco, a które to tzw. pożeracze cennego czasu. Na te

<sup>12</sup> S. Covey, M. Roger, R. Merrill, *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 42–43.

<sup>13</sup> [www.zarządzanie-czasem.cioswnos.pl/macierz-eisenhowera](http://www.zarządzanie-czasem.cioswnos.pl/macierz-eisenhowera) [dostęp: 27.05.2015].

pytania, a także na wiele innych dylematów może odpowiedzieć nam prawidłowo wypełniona macierz Eisenhowera.

Odnosząc się do powyższej tabeli warto poświęcić chwilę i zastanowić się nad realnością poszczególnych ćwiartek macierzy w naszym życiu<sup>14</sup>. Ćwiartka I to ćwiartka koncentrująca się na codzienności, zalicza się do niej praca, interesy, aktywność. Wykorzystujemy w niej własne doświadczenie i wiedzę, by odpowiednio reagować na ludzkie potrzeby i podejmować wyzwania. Warto o tych rzeczach pamiętać i ich nie zaniedbywać. Ćwiartka, która jest jedną z najważniejszych ćwiartek w związku z prawidłowym zarządzaniem naszym czasem, to ćwiartka II, stąd też jest to ćwiartka „wysokiej jakości”. Wraz z coraz większą liczbą godzin spędzanych w tej ćwiartce zwiększa się nasza zdolność do działania. Zaniedbywanie przypisanych obowiązków należących do tej ćwiartki, prowadzi do zwiększenia ilości zadań w ćwiartce I, która pochłania nas i nasz cenny czas, powodując stres, „wypalenie”, zmęczenie i brak motywacji do podejmowania kolejnych wyzwań. Ważne jest to, abyśmy wiedzieli, że w ćwiartce II, to my mamy się zmusić do działania, a przede wszystkim to my powinniśmy czuć się zmotywowani do podejmowania aktywności dla zwiększenia własnej satysfakcji z planowania i wykonywania zadań. Ćwiartka II do niczego nas nie zmusza. Jest drogowskazem, jak efektywnie zarządzać samym sobą. Właśnie w niej doskonalimy nasz umysł, rozwijamy nasze zainteresowania, talenty. Nasza zdolność do działania zwiększa się wraz z coraz większą liczbą godzin spędzanych w tej ćwiartce.

Ćwiartka III jest zwana ćwiartką ułudy<sup>15</sup>. Czas spędzany w ćwiartce III, to czas w którym realizujemy tak naprawdę cudze priorytety i zaspokajamy cudze oczekiwania, a nie nasze, co powoduje, że cały czas złudnie myślimy, że jesteśmy w ćwiartce I.

Ćwiartka IV, to obszar pożeraczy czasu<sup>16</sup>. Jest swego rodzaju ucieczką od codzienności, jednak ćwiartka ta nie służy przetrwaniu, lecz często prowadzi do samozniszczenia. Sytuacja taka ma miejsce, kiedy odkładamy ważne sprawy i decyzje na później, a odkładamy je zazwyczaj dlatego, że nie mamy dokładnie sprecyzowanych celów oraz brak w naszym działaniu wyznaczonych priorytetów. Pośpiech, zdenerwowanie i zniecierpliwienie nie wpływają pozytywnie na nasze funkcjonowanie i organizację czasu. Samodyscyplina jest istotna w każdym podejmowanym działaniu. Kontrolowanie własnych decyzji i monitorowanie ich przez nas samych jest jedyną receptą na uzyskanie stabilnego poczucia sprawczości nad własnym życiem prywatnym i zawodowym.

## PASJA – ŻYCIOWYM DROGOWSKAZEM

Informacje zwrotne o nas samych, czy podejmowanych przez nas decyzjach, które otrzymujemy od naszych bliskich, otoczenia, w którym przebywamy na co dzień w niektórych sytuacjach mogą nie mieć dla nas żadnej wartości. Mogą budzić w nas

<sup>14</sup> S. Covey, M. Roger, R. Merrill, *Najpierw rzeczy...*, s. 43.

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 44.

<sup>16</sup> *Ibidem*.

lęki, obawy, podcinać skrzydła i utrudniać realizację planów, celów. „Jeśli wizja nas samych jest tylko odbiciem społeczeństwa, nie mamy kontaktu ze swoim wnętrzem, z własną wyjątkowością i zdolnością przyczyniania się do ogólnego dobra. Żyjemy według scenariusza dostarczanego nam przez innych – rodzinę, współpracowników, przyjaciół. Takie scenariusze, dobre czy złe, sprawiają, że trudno nam zrozumieć, kim naprawdę jesteśmy i jacy moglibyśmy być”<sup>17</sup>. Musimy być świadomi tego, że to tak naprawdę nasza decyzja, w jakim stopniu pozwalamy tym scenariuszom przenikać do naszego prywatnego życia, jaki wywierają na nas wpływ i czy hamują nasze działanie. Możemy ulegać tym scenariuszom, rezygnować z realizacji własnych marzeń i szukać tłumaczeń tych decyzji w braku wsparcia, czy kierowaniem się w życiu złymi radami, w które uwierzyliśmy, ale to wcale nie zwalnia nas z odpowiedzialności za własne postępowanie<sup>18</sup>.

Jeśli przez chwilę przeanalizujemy nasze pragnienia, których doświadczamy każdego dnia, to możemy przekonać się, że zazwyczaj dotyczą one środków służących raczej osiągnięciu pewnego celu niż celom samych w sobie. Dokonując wnikliwej analizy tego pragnienia, zauważamy, że pod danym głównym pragnieniem, znajdują się inne szczegółowe, bardziej podstawowe cele dla nas istotne. Głębsza analiza symptomów pokazuje, że ostatecznie zawsze prowadzi ona do pewnych celów lub potrzeb, których nie możemy już przekroczyć, które są celami samymi w sobie, które nie wymagają już dalszej interpretacji, uzasadnień i dowodów. Analizując powyższą kwestię można stwierdzić, że tak naprawdę to, co daje nam szczęście, satysfakcję, przyjemność to sam fakt i stan dążenia do określonego celu, ta droga do celu, która często składa się z wielu zakrętów, ścieżek „pod górkę”, a czasami „ścieżek z górki”, która mamy wrażenie, że nie ma końca, jest dla nas najszczęśliwszym momentem, którego doświadczamy. Nie do końca liczy się sam sukces czy wynik. Droga, którą podążamy, nasze przeżycia, zdobyta wiedza, poznani ludzie są wartością dodatnią i doświadczanie tego jest najważniejsze. Z tego powinniśmy czerpać radość, z każdego wydarzenia w drodze do mety. Każdy z nas ma szansę na osiągnięcie sukcesu, oczywiście nie zawsze się to udaje. Może nie osiągniemy w stu procentach wyniku, który sobie założyliśmy, ale nawet ta mała część dokonań jest namiastką sukcesu. Warto zatem doświadczać tych momentów, odkrywać swoje pasje i cieszyć się nimi, bo być może gdy osiągniemy już cel nie będziemy potrafili cieszyć się nim na tyle na ile byśmy chcieli. Sukces, to swego rodzaju zwieńczenie tego, co robimy od jakiegoś czasu i co powinno sprawiać nam przyjemność. Warto zatem wyciągnąć z niego wnioski, tak aby był on dla nas drogowskazem na przyszłość. Nie do końca liczy się sam sukces czy wynik. Pasja jest tym, co daje nam siłę wewnętrzną do działania. Jest sama w sobie energią, siłą motywującą. To ona precyzuje cele, wyznacza kierunek i daje również siłę, by w swoich działaniach wykraczać poza swoje zdolności i zasoby. Pozwala pokonać strach, zwątpienie, niepewność i wiele innych barier powstrzymu-

<sup>17</sup> S. Covey, M. Roger, R. Merrill, *Najpierw rzeczy...*, s. 118–119.

<sup>18</sup> D. Lebeda, *Skąd brać siłę do działania?*, „Coaching”, Vol. 1, No. 28, 2015.

jących nas od dążenia naprzód<sup>19</sup>. Pasja daje nam pewność siebie, siłę do tego, aby przeciwstawić się innym i nie pozwolić, aby to inni decydowali o naszym życiu.

Największym źródłem satysfakcji może być przekraczanie własnych granic, „wychodzenie poza istniejący układ” – charakterystyczna dla człowieka transgresja<sup>20</sup>. Ekscytacja wynikająca z eksploracji nieznanego, ożywcza aktywność i zaangażowanie w zupełnie nowe działania, pasje, przekraczanie ograniczeń i poznawanie granic własnych możliwości, pokonywanie cierpienia, często również dają nam wiele satysfakcji cele altruistyczne – poświęcanie siebie (swojego czasu) na rzecz dobra drugiego człowieka, to wszystko nadaje sens działaniu. Elementy te mogą dawać satysfakcję wyższego rzędu – przeświadczenie o sensie istnienia<sup>21</sup>. Pomyślna interakcja dwóch procesów adaptacyjnych wpływa pozytywnie na zwiększanie poziomu zadowolenia z życia. Pierwszym istotnym procesem jest aktywność służąca uzgodnieniu kierunku osobistego rozwoju z celami osobistymi lub tematem życia (asymilacja), drugi proces polega na dostosowaniu celów i ambicji do warunków, w jakich miałyby być realizowane oraz do osobistych możliwości i dostępnych zasobów środowiskowych (akomodacja). Dynamika procesów asymilacji i akomodacji oraz ich względna równowaga jest zależna od stopnia kontroli nad celami i od oceny ich ważności<sup>22</sup>.

Kennon Sheldon proponuje model optymalnego ludzkiego istnienia. Słowo „optymalne” odnosi się do pomyślnych i skutecznych sposobów funkcjonowania w takich warunkach, w jakich przychodzi jednostce żyć lub jakie wybiera. Nie chodzi tutaj o nieosiągalny ideał doskonałości. Określenie „ludzkie” koncentruje się na takich właściwościach natury ludzkiej, jak potrzeba zrozumienia i przewidywanie, czyli właściwości poprzedzające decyzję o działaniu. Ostatnie słowo „istnienie” odnosi się do dynamicznego aspektu życia jak: rozwój, wzrost, intencjonalne odniesienie do świata, czy też realizacja dążeń<sup>23</sup>.

Sheldon wyodrębnia pięć ogólnych zasad optymalnego istnienia człowieka<sup>24</sup>, które są podsumowaniem artykułu i swego rodzaju drogowskazem do wypełniania kreatywnie własnego życia tym, co sami nazywamy „szczęściem” i zarządzania osobistymi zasobami w optymalny dla każdego z nas indywidualny sposób.

1. Staraj się służyć czemuś poza sobą, na przykład celom społecznym i kulturowym.
2. Poszukaj zrównoważonego zaspokojenia potrzeb.
3. Bądź gotów do pracy nad sobą (lub próbuj modyfikować) problemowe aspekty Ciebie lub Twojego świata.
4. Bierz odpowiedzialność za swoje cele i wybory.
5. Słuchaj swego organizmu i naturalnego procesu wartościowania i bądź gotów na zmianę swych celów, gdy jest to konieczne.

<sup>19</sup> S. Covey, M. Roger, R. Merrill, *Najpierw rzeczy...*, s. 119.

<sup>20</sup> Por. P. Oleś, *Psychologia człowieka...*

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 300.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 294.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 297.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 199.

## PODSUMOWANIE

Wszystkie wartości, a w szczególności: poczucie wolności, sprawczość, autonomia, odpowiedzialność, a także dojrzałość i mądrość nie gwarantują wysokiej satysfakcji z życia, w którym jest miejsce na los, przypadek, a także na oddziaływania wydarzeń historycznych. Mogą one przyczyniać się do korzystnego bilansu i oceny życia jako bezcenna wartość<sup>25</sup>. Należy więc starać się zarządzać własnym życiem w najbardziej optymalny dla nas sposób, który da nam przede wszystkim własną wewnętrzną satysfakcję i siłę do podejmowania różnych wyzwań w przyszłości. W życiu zdarzają się sytuacje, które są wielkim sprawdzianem, wymagają skorzystania z posiadanych talentów i cech w nowy, kreatywny i skuteczny sposób, trzeba zatem stawiać czoła pewnym wyzwaniom, zobaczyć świat zupełnie inaczej, inaczej spojrzeć na stosunki z ludźmi, inny wyda się wtedy czas. Dobrze jest stawiać sobie cele i pamiętać, że liczy się droga – nie tylko cel. Cel można osiągnąć na dobrej drodze, w tym tkwi sedno satysfakcji i zadowolenia z osiągniętego celu i w tym sensie droga jest najważniejsza.

Uświadomienie sobie tego, jak dzielić sprawy na naprawdę ważne i takie, które można pominąć oraz podtrzymywanie dobrych nawyków, tak by mieć kontrolę nad własnym życiem i być z niego zadowolonym, to podstawa do produktywnego i harmonijnego gospodarowania własnymi zasobami w życiu zawodowym, jak i osobistym.

## BIBLIOGRAFIA

- Babiel J., *Motywacja – droga do sukcesu*, Wydawnictwo Benefit IP, Warszawa 2013.
- Covey S., Roger M., Merrill R., *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.
- Jarosiewicz H., *Psychologia dążeń i skłonności zawodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012.
- Kottler J., *Opór w psychoterapii. Jak pracować z trudnym klientem?*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Lebda D., *Skąd brać siłę do działania?*, „Coaching”, Vol. 1, No. 28, 2015.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Mellibruda J., *Poszukiwanie siebie*, Instytut Psychologii Zdrowia, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2001.
- Oleś P., *Psychologia człowieka dorosłego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Seiwert L., *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
- Seligman M., *Optymizmu można się nauczyć. Jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Wydawnictwo Media Rodzina of Poznań, Poznań, 1993.
- Szmidt K., Modrzejewska-Świgulska (red.), *Zasoby twórcze człowieka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

### Źródła internetowe

[www.zarzadzanie-czasem.cioswnos.pl/macierz-eisenhowera](http://www.zarzadzanie-czasem.cioswnos.pl/macierz-eisenhowera)

<sup>25</sup> *Ibidem*, s. 300.

ALEKSANDRA STROJNA\*

---

# SYSTEM MOTYWACJI JAKO KLUCZOWY CZYNNIK KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

## WSTĘP

W dzisiejszych czasach, kiedy mamy do czynienia z doskonaleniem techniki i technologii rozwijają się kompetencje ludzi. Jednakże, współczesny człowiek przybiera różne postawy dotyczące poszerzania swoich kompetencji. Jedni są bardziej aktywni inni mniej. Motywacja zewnętrzna, jak i wewnętrzna jest kluczowym czynnikiem procesu samodoskonalenia się pracowników. Nie każdy pracownik ma tyle samozaparcia żeby motywować się do bardziej efektywnej pracy. Celem organizacji jest zmotywowanie takich osób, zainwestowanie w kapitał ludzki, co w efekcie przyniesie korzyści firmie i pracownikom. Artykuł ma na celu ukazać czynniki wspomagające kształtowanie kapitału ludzkiego poprzez system motywacji.

## ZNACZENIE KAPITAŁU LUDZKIEGO

Pojęcie kapitału ludzkiego jako pierwszy użył Schultz w 1961 roku. Definiował go jako zbiór wrodzonych lub nabytych cech ludzkich poprzez edukację i różne szkolenia, cenionych w organizacji<sup>1</sup>. Schultz uważał, że każdy człowiek rodzi się z pewną pulą genów, które decydują o jego zdolnościach. Za pomocą odpowiedniego kształcenia wzbogacają się i tworzą kapitał ludzki.

Tradycyjna teoria kapitału ludzkiego posługuje się modelami, w których zakłada się, że kapitał ludzki ma charakter homogeniczny, a swoim zakresem obejmuje on

---

\* Studentka, przewodnicząca Studenckiego Koła Naukowego „HRM”, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> [www.pifhprofit.com.pl/?id\\_akt=129&status=3](http://www.pifhprofit.com.pl/?id_akt=129&status=3) [dostęp dnia: 9.05.2015].

nie tylko ludzką wiedzę i umiejętności, ale także zdrowie, punktualność i uczciwość. W modelach tych kapitał ludzki traktowany jest jako autonomiczny czynnik produkcji, który można mierzyć i sumować<sup>2</sup>.

Współczesne definicje podkreślają, że kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji: „to połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji”<sup>3</sup>. A. Poczowski kapitał ludzki określa jako ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedzę, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywację), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika-właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach<sup>4</sup>. Pomimo różnorodności w definiowaniu kapitału ludzkiego przez różnych autorów, można wyznaczyć kilka cech niezmiennych, cenionych przez każdego z nich, a konkretnie kapitał ludzki jest:

- ♦ nierozzerwalnie związane z jednostką, z jej cechami fizycznymi, intelektualnymi, moralnymi, psychicznymi,
- ♦ zarządzanie nim musi przebiegać z zachowaniem praw jednostek.

Budowanie kapitału ludzkiego polega na inwestowaniu w żywego człowieka, a nie w martwe przedmioty<sup>5</sup>. Należy dodać, że postawy reprezentowane przez pracownika, potencjał i przyjęte zasady są kreowane przez kulturę organizacyjną danego przedsiębiorstwa, która według niektórych traktowana jest jako element kapitału ludzkiego<sup>6</sup>. Pierwiastek ludzki w organizacji to taki, który wprowadza zmiany, innowacje, działa nowatorsko, świeżo, szybko się uczy i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji.

## MOTYWACJA JAKO CZYNNIK KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

Pojęcie motywacji nie ma jednoznacznej interpretacji. Termin „motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa „motivus”, co w języku polskim oznacza skłaniający do ruchu, pobudzający do działania<sup>7</sup>. O skuteczności pracowników na płaszczyźnie zawodowej decyduje wiele elementów, m.in. wynagrodzenie, atmosfera w pra-

<sup>2</sup> M. Tyrańska, *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa 2012, s. 97.

<sup>3</sup> N. Bontis, *The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources*, „European Management Journal” 1999, Vol. 17, No. 4, s. 391–402, [w:] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2007, s. 323.

<sup>4</sup> A. Poczowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 171.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 98.

<sup>6</sup> [www.pifhprofit.com.pl/?id\\_akt=129&status=3](http://www.pifhprofit.com.pl/?id_akt=129&status=3) [dostęp: 9.05.2015].

<sup>7</sup> *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1991, s. 578.



cy, uznanie przełożonych, premie, pochwały. „Motywowanie jest definiowane jako oddziaływanie w procesie zarządzania na pracownika, ukierunkowuje jego działania na realizację celów organizacji<sup>8</sup>”. Warto zwrócić uwagę, że „motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest ona również niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy<sup>9</sup>”. Motywowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest często pomijane. Wielu pracodawców zaniedbuje swój personel pod względem motywowania, uważając, że przy aktualnej sytuacji na rynku pracy i wysokim bezrobociu, sam fakt posiadania pracy jest motywujący. „Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka. Stanowi ona proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego celu<sup>10</sup>”. Definicji motywacji w literaturze jest wiele, jedną z nich jest podana przez Sprengera, który sprowadza ją do czterech krótkich stwierdzeń:

- ♦ wyposażenie kogoś w bodźce do określonego działania, których wcześniej nie miał,
- ♦ stworzenie możliwości w realizacji ludzkich motywów postępowania,
- ♦ obarczenie sposobu zachowania jednostki pewnego rodzaju znaczeniem,
- ♦ rozbudzenie entuzjazmu i zachęcenie do działania.

Według innej „motywowaniem pracowników nazywa się pobudzenie ludzi do określonych zachowań nastawionych na cele firmy za pomocą takich bodźców, które będą zaspokajać ich potrzeby<sup>11</sup>”. Od rozmiaru i schematu motywacji zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii. Aktualny stan wiedzy psychologicznej przewiduje trzy założenia dotyczące zachowań człowieka:

- ♦ jest powodowane oddziaływaniem określonych czynników,
- ♦ zawsze związane jest z jakimś celem,
- ♦ można na nie oddziaływać<sup>12</sup>.

W kwestii dotyczących zachowań człowieka pewnego rodzaju metodą stała się teoria potrzeb A.H. Maslowa, która wyróżnia 5 poziomów potrzeb uporządkowanych według ich ważności.

Według Maslowa ludźmi kierują dwie zasady:

1. Zasada deficytu – jeśli pracownik jest przekonany, że dana potrzeba będzie przez dłuższy czas zaspokajana, przestaje ona odgrywać rolę czynnika motywującego.
2. Zasada rozwoju – po zaspokojeniu wszystkich potrzeb zostaje jedynie potrzeba samorealizacji (pracownicy dążą do zwiększenia swoich kwalifikacji).

<sup>8</sup> M. Zieliński, *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GSWP, Gliwice 2011, s. 115.

<sup>9</sup> J. Kaczmarzyk, *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Promotor, Warszawa 2006, s. 9.

<sup>10</sup> L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 13.

<sup>11</sup> J. Kaczmarzyk, *Motywowanie jako determinanta efektywności...*, s. 10.

<sup>12</sup> L. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników...*, s. 13–14.





**Rysunek 1.** Piramida hierarchii potrzeb według Maslowa

ŹRÓDŁO: [www.wycieczkiznami.pl/panel-edukacyjny/14,wprowadzenie-do-ekonomii](http://www.wycieczkiznami.pl/panel-edukacyjny/14,wprowadzenie-do-ekonomii)  
[dostęp: 9.05.2015]

Mimo że teoria Maslowa zyskała uznanie wśród menedżerów, nie została ona w pełni potwierdzona w praktyce. Każdy człowiek jest inny i jego potrzeby są zmienne. Jednakże, menedżerowie powinni znać i umieć rozpoznawać potrzeby swoich pracowników, żeby móc skutecznie ich motywować. Celem organizacji w krótkim czasie powinno być zaspokojenie potrzeb pracowników niższego rzędu, np. odpowiedniego wynagrodzenia, godziwych warunków pracy, dobrej atmosfery w pracy. Umożliwi to skupienie się na potrzebach wyższego rzędu, których zaspokojenie wzbudzi w pracowniku aktywną postawę oraz systematyczną, efektywną chęć wykonywania swojej pracy<sup>13</sup>.

Alderfer uważał, że człowieka do pracy motywują niezaspokojone potrzeby. Wskazał trzy następujące grupy potrzeb:

- ♦ potrzeby egzystencji (potrzeby takie jak: głód, sen, wynagrodzenie),
- ♦ potrzeby społeczne (włączenia się w stosunki społeczne),
- ♦ indywidualne potrzeby wzrostu (rozwoju osobowości).

Teoria Alderfera wskazuje pewne właściwości w postępowaniu człowieka, których znajomość może prowadzić do skuteczniejszego motywowania. Aktywność człowieka może mieć swoje przyczyny w występowaniu w tym samym czasie potrzeb z kilku grup, np. chęć zawarcia umowy o pracę, samodoskonalenia i włączenia się w stosunki społeczne z współpracownikami. Koncepcja ta ma lepszy wydźwięk od teorii Maslowa, co może stanowić fundament teoretyczny do motywowania pracowników w organizacji. Mimo różnych koncepcji potrzeb kluczowe jest, to żeby menedżerowie

<sup>13</sup> J. Kaczmarzyk, *Motywowanie jako determinanta...*, s. 14–16.

zdawali sobie sprawę z tego, że ich pracownicy mogą mieć zróżnicowane potrzeby i zaspokojenie tych potrzeb ma wpływ na ich zachowanie i efektywność<sup>14</sup>.

Motywowanie to schemat działania, pewien proces dążący do zaspokajania potrzeb poprzez różne czynniki motywacyjne. Wdrożenie adekwatnego systemu motywacyjnego jest jednym z podstawowych zadań należących do osób zarządzających przedsiębiorstwem i kapitałem ludzkim. Poniżej przedstawiono tabelę opisującą czynniki motywacyjne.

Tabela 1. Narzędzia motywowania

Przymusu	Perswazji	Zachęty	
		Ekonomiczne	Pozaeconomiczne
		<b>Płacowe</b>	<b>Pozapłacowe</b>
– nakazy	– rady, sugestie	– formy wynagrodzeń	– nagrody rzeczowe
– zakazy	– konsultacje	– tabele płac	– świadczenia socjalno-bytowe
– polecenia	– negocjacje	– składniki wynagrodzeń	– akcje i obligacje
– normy	– partycypacja	– struktura wynagrodzeń	
– regulaminy	– stawianie celów		– oceny pracownicze
	– styl kierowania		– elastyczny czas pracy
	– kursy		– możliwość rozwoju
	– szkolenia		– dobre stosunki w pracy
	– referendum		– stabilność zatrudnienia
	– środki propagandowe		– treść pracy
			– warunki pracy
			– samodzielność decyzyjna
			– formy organizacji pracy

ŹRÓDŁO: oprac. własne na podstawie: B. Kamińska, *Materiałne i nie materiałne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 67–68.

Zastosowanie w organizacji systemów motywacyjnych tworzy czynniki oddziałujące na pracowników, jednakże dobór odpowiedniego systemu motywacyjnego nie jest prostym zadaniem. Najbardziej popularnymi narzędziami motywowania są środki płacowe i pozapłacowe.

## PŁACOWE FORMY MOTYWOWANIA

Do podstawowych form płac zalicza się:

1. Czasową formę płac – polega ona na odpłacaniu pracy płacą zasadniczą oraz stałymi dodatkami. Bezpośrednio decyduje o wysokości indywidualnego wynagrodzenia.
2. Czasowo-premiową formę płac, polegającą na odpłacaniu pracy płacą zasadniczą oraz premią. Rodzaj tego wynagrodzenia również może zawierać dodatki. Istotą

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 16.

jest opłacanie wymagań pracy – płacami zasadniczymi, a efektów – premiami. Jest to najbardziej uznana forma płac w przedsiębiorstwach.

3. Akordową formę płac, która bazuje na opłacaniu pracowników proporcjonalnie do wykonywania przez nich reguły pracy. Opłacany jest wynik, a nie czas poświęcony na wykonywanie pracy. Jednostką miary jest ilość wykonywanej pracy (sztuk, metrów, kilogramów itp.); w jednostce czasu pracy (godzinie, zmianie roboczej itp.).

4. System akordowy, którego atutem jest to, że działa jako bodziec efektywności pracy oraz jest miernikiem bezpośredniego stosunku płacy z pracą pracownika.

5. Akordowo-premiową postać płac, która opiera się na wykorzystywaniu, oprócz akordowego opłacenia wydajności pracy, premii za jakość produktu lub oszczędności materiałów. W pracy wymiernej ilościowo, źle wykonana praca jest nie opłacalna, co stanowi impuls do wysokiej wydajności z dążeniem do dobrej jakości towaru.

6. Czasowo-prowizyjną formę płac, bazującą na opłacaniu pracy płacą zasadniczą uzupełnioną o prowizję. Warunki uzyskania prowizji i jej kwotowy wymiar są dokładnie określone i mierzalne (mają wymiar rzeczowy lub finansowy).

7. Prowizyjną formę płac, jest ona zbliżona do umowy o dzieło. Zapewnia ona wynagrodzenie tylko wtedy, gdy pracownik spełnił wymogi uzyskania prowizji, (forma ta nie obejmuje opłacania godzin nadliczbowych oraz pracy w nocy).

8. Bonusową formę płac, opierającą się na stosowaniu ruchomej motywacyjnej części wynagrodzenia, powiązanej z efektami pracy. Sposób gratyfikacji w różnych firmach jest odmienny, jednak najczęściej jest to premia:

- ♦ premia płacona z zysku (w Polsce tzw „trzynastka” co oznacza jedną dodatkową wypłatę)
- ♦ premia liczona w koszty produkcji zależna od osiągniętego zysku. Traktowana jest jako czasowo-premiowa forma płac, gdzie miarą premii jest zysk<sup>15</sup>.

Systemy wynagradzania powinny zawierać wyniki osiągnięte przez firmę jako całość. Stabilność elementów wynagradzania stwarza u pracowników poczucie bezpieczeństwa, co z kolei może budować lepsze relacje interpersonalne, a w efekcie inspiruje do bardziej efektywnej pracy.

## POZAPŁACOWE NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

Kolejną formą motywowania pracowników są pozapłacowe instrumenty motywowania. Dobry menedżer nie powinien ograniczać się do „kupowania” motywacji. Motywację pracowników trzeba pobudzać do działania i kształtować, budując taką atmosferę, aby pracownicy lubili i szanowali swoje miejsce pracy. Do pozapłacowych środków pobudzania motywacji wliczamy wszystko, co pracownik otrzymuje od pracodawcy. Najpopularniejsze z nich przedstawiono w tabeli 2.

<sup>15</sup> B. Kamińska, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011, s. 67–68.

Tabela 2. Pozapłacowe czynniki motywowania

Materialne	Pozamaterialne		
Szkolenia, rozwój	Obszar organizacyjny	Obszar psychologiczny	Obszar techniczny
Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, wycieczki, festyny, przyjęcia okazjonalne	Awanse, władza, samodzielność, dostęp do informacji, praca wymagająca kreatywności, elastyczny czas pracy, organizacja pracy	Pochwały, wyróżnienia, praca w firmie o wysokim prestiżu, praca w dobrym zespole, komunikacja, samo-realizacja, poczucie bezpieczeństwa	Komfort pracy – nowoczesne maszyny, bezpieczeństwo pracy, warunki/standardy pracy
Ubezpieczenia			
Opieka medyczna			
Przywileje np. samochód służbowy, telefon			

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Czynniki wymienione w tabeli są wynikiem odczuwania przez pracowników czterech rodzajów potrzeb, tj:

- ♦ szacunku i uznania,
- ♦ więzi z innymi,
- ♦ twórczej aktywności,
- ♦ samodoskonalenia.

Dla pracowników cenne są również świadczenia rzeczowe. Podkreślają one dodatkowo prestiż zajmowanego stanowiska pracy i firmy.

Do tej grupy można zaliczyć m.in.:

♦ korzystanie z samochodu służbowego do celów służbowych i prywatnych (jego wartość jest uzależniona od wysokości stanowiska, niekiedy jest on niezbędny do pracy, np. dla przedstawicieli handlowych),

- ♦ opłaty telefoniczne, wyposażenie w telefon komórkowy,
- ♦ prenumerata czasopism,
- ♦ towary firmy przeznaczone dla pracowników za darmo bądź ze zniżką,
- ♦ opłaty mieszkaniowe,
- ♦ pożyczki,
- ♦ firmowe obiady,
- ♦ ubezpieczenia, opieka lekarska (Medicover, LuxMed),
- ♦ korzystanie z siłowni, rekreacja, relaks,
- ♦ szkolenia językowe,
- ♦ doradztwo finansowe i prawne,
- ♦ *Incentive tips*, tzn. wycieczki motywacyjno-integracyjne.

W organizacjach rozpowszechniło się zapraszanie na wycieczki zagraniczne specjalistów i kierowników, gdzie często łączy się pracę z wypoczynkiem.

Osoby spoza miejsca wykonywania pracy mają możliwość skorzystania z wynajętych mieszkań blisko miejsca pracy.

Jeśli firma jest ulokowana w zatłoczonym miejscu w centrum, miejsca parkingowe dla pracowników są bardzo cenione, komputer do pracy w domu<sup>16</sup>.

## MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA

Wyróżnia się dwa rodzaje motywacji:

1. Wewnętrzna – trwałe zaangażowanie człowieka w realizację zadania jest możliwe jedynie, gdy uzna on zadanie za sensowne i uzasadnione;

2. Zewnętrzna – środek prowadzący do celu. Praca jako źródło zdobywania środków do zapewnienia sobie zdrowia i bezpieczeństwa, uznania wśród znajomych, życiowego komfortu. „Motywacja zewnętrzna oddziałuje bezpośrednio na zachowanie człowieka, jednak słabnie niepodtrzymywana motywacją wewnętrzną i trwa tak długo, jak długo dostarczany jest bodziec ją podtrzymujący”<sup>17</sup>.

„Motywacja wewnętrzna jest powodowana czynnikami pochodzącymi z wnętrza człowieka, występuje ona w różnych formach. Do najważniejszych należą:

- zamiłowanie i zainteresowanie pracą,
- zaangażowanie w zadanie,
- utożsamienie się z instytucją,;
- przyswojone normy i zasady”<sup>18</sup>.

Psycholog Woodworth jako pierwszy poruszył temat motywacji wewnętrznej. Twierdził m.in., że aktywność może być zainicjowana przez zewnętrzny motyw, ale przebiega swobodnie i efektywnie tylko wtedy, gdy jednostka nią kieruje i oddaje się jej z zaangażowaniem<sup>19</sup>.

Kolejne ważne komponenty motywacji wewnętrznej to poczucie autonomii i kompetencji oraz zainteresowanie i zaangażowanie. Potrzebę autonomii i kompetencji opisuje teoria autodeterminacji Deciego i Ryana. Opiera się ona na trzech kluczowych potrzebach psychologicznych: autonomii, kompetencji i relacji z ludźmi. Potrzeba autonomii wiąże się z poczuciem człowieka, że jest przyczyną zdarzeń, że ma możliwość wyboru, co go bardziej wewnętrznie motywuje do działania. Potrzeba kompetencji to

<sup>16</sup> [www.motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/535,Pozaplacowe\\_srodki\\_pobudzania\\_motywacji.html](http://www.motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/535,Pozaplacowe_srodki_pobudzania_motywacji.html) [dostęp: 12.05.2015].

<sup>17</sup> J. Żuchowski, *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Politechnika Radomska, Radom 2004, s. 29.

<sup>18</sup> J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005, s. 243.

<sup>19</sup> R.S. Woodworth, *Dynamic Psychology*, Columbia University Press, New York 1918, [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Difin, Warszawa 2010, s. 18.

pragnienie bycia pożytecznym. Wykonywana czynność powinna stanowić wyzwanie dla człowieka na miarę jego możliwości. Dzięki takim wymogom pracownik staje się bardziej otwarty na nowe doświadczenia, aktywizując się, posiada większą chęć do nauki. Kolejnym ważnym punktem są potrzeby relacji z ludźmi i przynależności. Odnosi się to do relacji interpersonalnej, doświadczenia opieki i troski, przyjmowanie cudzych standardów zachowań, akceptacji społecznej<sup>20</sup>.

Motywacje wewnętrzną można również charakteryzować poprzez zainteresowanie przedmiotem czynności. Zainteresowanie jest elementem motywacji, ukierunkowanym na określony przedmiot, a nie tylko na samą czynność (np. ktoś czyta książkę ulubionego autora, ponieważ lubi jego twórczość, ale również lubi czytać). Dlatego też najbardziej skuteczną formą motywowania pracowników jest adekwatne zaprojektowanie przypisywanych stanowiskom pracy zadań pracy. Kontrolowanie, rywalizacja, nagrody pieniężne wywierają niekorzystny wpływ na motywacje wewnętrzną. Tego typu działania są bardziej efektywne przy motywacji zewnętrznej. Z kolei werbalne nagrody (pochwały, pozytywne oceny czy informacje zwrotne) zwiększają wymiar motywacji wewnętrznej. Nagrody mogą mieć negatywny wpływ, gdy np. pracownicy oczekują ich w trakcie wykonywania zadania, a uzyskują je dopiero po ukończeniu swojej pracy. Przypuszczalnie pozytywna ocena w trakcie wykonywania pracy polepsza poczucie kompetencji i poprawia efektywność. Istotą motywacji wewnętrznej tworzy chęć jednostki do podejmowania i kontynuowania czynności ze względu na samą czynność, a nie przyczyny zawarte w celach czy skutkach tej czynności, z czym mamy do czynienia przy motywacji zewnętrznej<sup>21</sup>.

## EFEKTYWNOŚĆ PROJEKTOWANIA MOTYWUJĄCYCH TREŚCI PRACY

Do określenia efektów motywacji niezbędna jest analiza i ocena uzyskanych postępów w efektywności. Cel motywowania może być osiągnięty w różnym stopniu lub pozostawać poza możliwościami działającego, choćby w danym okresie. Efektywność motywowania autotelicznego może być definiowana w sposób:

- ♦ bezwzględny – zestawienie rzeczywistego i pożądanego stadium efektów i nakładów na projektowanie treści pracy w celu pobudzenia motywacji wewnętrznej. Stwierdzenie ekonomicznej opłacalności motywowania oraz działania ku jej zwiększeniu;
- ♦ względny (relatywny, porównawczy) – zestawienie kilku wariantów oddziaływania motywacyjnego wyróżniających się wielkością nakładów i efektów, zrealizowanych np. w odniesieniu do różnych członków zespołu i nakierowanie na wariant najlepiej rokujący<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> R.M. Ryan, E.L. Deci, *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being*, „Annual Review of Psychology” 2001, vol. 52, s. 141–166, [w:] A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji...*, s. 19–21.

<sup>21</sup> *Ibidem*, s. 22–25.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 136–138.

Skuteczne motywatory sprawiają, że pracownicy bardziej angażują się w swoją pracę i nie traktują jej jako zła konieczne. Najprostszym sposobem na zbadanie zaangażowania i potrzeb pracowników są kwestionariusze. Każdy system w przedsiębiorstwie musi być sprawdzony i oceniony pod względem efektywności. Systemy motywowania określa się stopniem zbieżności między oczekiwaniami pracownika a tym, co może od owego systemu uzyskać. Kiedy rozbieżności są duże, może to doprowadzić do niewskazanych zachowań, np. stronienie/niechęć do pracy. Jednakże, kiedy rozbieżności są małe lub czynniki motywujące odpowiadają potrzebom pracownika, skutkuje to ukierunkowaniem tych zachowań na osiąganie wyznaczonych celów i satysfakcji z pracy. Do każdego pracownika w miarę możliwości powinno dopasowywać się indywidualny system narzędzi motywowania. Potrzeby ludzkie są jednak zmienne, raz efektywnie dobrany instrument motywowania może przestać być adekwatny do aktualnej sytuacji pracownika. Ponieważ oczekiwania pracowników mogą ulegać szybkim zmianom ilościowym i jakościowym, należy przeprowadzać okresowe badania efektywności systemów motywowania. Takie oceny polegają na pomiarze poziomu zaspokojenia potrzeb pracowników. Jedną z popularnych form pomiaru jest metoda Nadlera i Lawlera, bazująca na teorii oczekiwań. Polega ona na analizowaniu problemów motywacji w organizacji, mierząc postawy indywidualnych pracowników. Etapy tej procedury polegają na przygotowaniu badania poprzez ustalenie grupy stanowisk, które wezmą udział w analizie, następnie przygotowuje się odpowiednią ilość kwestionariuszy oraz zawiadamia pracowników o celach badania. Kolejnym krokiem jest zebranie informacji za pomocą kwestionariusza składającego się z trzech części: A, B i C.

Część A polega na zapoznaniu się z ogólną sytuacją w systemie motywacji, która aktualnie jest badana, część B ma na celu poznanie indywidualnych oczekiwań pracowników w stosunku do pracy, część C umożliwia rozpoznanie ogólnie pojętej sytuacji organizacji pracy w badanej części przedsiębiorstwa.

Na końcu zlicza się wyniki oraz analizuje i ocenia. Dzięki tym działaniom można wyciągnąć wnioski na temat adekwatności aktualnego systemu motywowania oraz jego poszczególnych elementów. Ten schemat działania pozwala na ustalenie poziomu zaspokojenia potrzeb i oczekiwań pracowników. Dodatkowo ważne jest zbadanie motywacji wewnętrznej do pracy. Można ją przeanalizować przy pomocy kwestionariusza MAPP (Motywacyjna Analiza Potencjału Zawodowego). MAPP bazuje na 71 triadach przedstawiających różne sytuacje zawodowe<sup>23</sup>. „Technika MAPP nie bada umiejętności, lecz motywacje do wykonywania danego rodzaju pracy. Motywacje są pierwotne wobec umiejętności. Zatem badając motywację, docieramy do źródeł zachowań człowieka. Możemy przy tym stwierdzić, jaki jest wszechstronny potencjał zawodowy danej osoby, a nie tylko jej bieżące kompetencje i kwalifikacje”<sup>24</sup>. Dzięki tej technice można uzyskać informacje o preferencjach badanego, dotyczące treści i charakteru pracy, czym taka osoba lubi się zajmować w pracy oraz czego unika.

<sup>23</sup> J. Kaczmarzyk, *Motywowanie jako determinanta...*, s. 41–42.

<sup>24</sup> [www.treco.pl/narzedzia/diagnozy-szczegoly/kategoria/indywidualna/id/297/motywacyjna-analiza-potencjalu-pracowniczego-mapp-tm](http://www.treco.pl/narzedzia/diagnozy-szczegoly/kategoria/indywidualna/id/297/motywacyjna-analiza-potencjalu-pracowniczego-mapp-tm) [dostęp: 12.05.2015].

## PODSUMOWANIE

Rozwój i uatrakcyjnienie pracy poprzez systemy motywowania ma na celu zmniejszenie niezadowolenia pracowników z wykonywania rutynowych zadań w pracy. Nagradzanie pracowników może wpłynąć na ich efektywność i motywację w pracy. Premiowanie daje zadowolenie, wzrost aktywności w pracy oraz pewność, że zadowolony pracobiorca nie będzie szukał innej posady. Jeśli nagrody przyznawane będą za konkretne osiągnięcia pracownika, to skłaniać go będą do bardziej wyťažonej pracy. Nagrody płacowe, jak i pozapłacowe, uznaniowe, utwierdzają pracownika w jego kompetencjach i dają poczucie własnej wartości. Każda organizacja poprzez narzędzia motywowania kształtuje kapitał ludzki. Celem motywowania jest zachęcenie pracowników do określonego działania, które przynosi korzyści dla organizacji, jak i dla właściciela kapitału ludzkiego. Ważnymi elementami skutecznego systemu motywacyjnego i wzrostu aktywności i zaangażowania pracowników w firmie jest takie zarządzanie pracą, aby pracownicy mieli poczucie autonomii i chęć ciągłego doskonalenia w osiągnięciu perfekcji. Budowanie systemów motywacji nie jest łatwe, ale dla wzmocnienia więzi pracowniczych i czerpania korzyści z efektywnej pracy warto wprowadzić je do organizacji. Podsumowując, zmotywowany pracownik może więcej. Człowiek potrzebuje wyzwań, pochwał i samorealizacji. Pracodawca, znając potrzeby pracownika, przy dobrym systemie motywacyjnym, poprzez konkretne czynniki może zarządzać tak kapitałem ludzkim, aby stało się źródłem korzyści dla niego i pracownika.

## BIBLIOGRAFIA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2007.
- Kaczmarzyk J., *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Promotor, Warszawa 2006.
- Kamińska B., *Materiałne i niemateriałne narzędzia motywowania pracowników*, SWSPiZ, Łódź 2011.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Difin, Warszawa 2010.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie: sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Słownik Wyrazów Obcych*, PWN, Warszawa 1991.
- Tyrańska M., *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa 2012.
- Zieliński M., *Kadry i płace w przedsiębiorstwie*, GSWP, Gliwice 2011.
- Żuchowski J., *Narzędzia i metody doskonalenia jakości*, Politechnika Radomska, Radom 2004.



**Źródła internetowe**

[www.motywowaniepracownikow.eprace.edu.pl/535,Pozaplacowe\\_srodki\\_pobudzania\\_motywacji.html](http://www.motywowaniepracownikow.eprace.edu.pl/535,Pozaplacowe_srodki_pobudzania_motywacji.html)

[http://www.pifhprofit.com.pl/?id\\_akt=129&status=3](http://www.pifhprofit.com.pl/?id_akt=129&status=3)

<http://www.treco.pl/narzedzia/diagnozyszczegoly/kategoria/indywidualna/id/297/motywacyjna-analiza-potencjalu-pracowniczego-mapp-tm>

# ROLA LIDERA W EFEKTYWNYM ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM PROJEKTOWYM

## WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich lat wzrosło znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Pracodawcy kładą większy nacisk na efektywną realizację zadań podwładnych, z kolei pracownicy oczekują wsparcia i zrozumienia ze strony lidera zespołu. Rola menedżera grupy jest trudna i wymaga dobrej organizacji pracy własnej i cudzej, odpowiedzialności, umiejętności działania pod presją czasu, zaufania itp. O sukcesie zespołu decyduje efektywność lidera oraz indywidualna praca każdej osoby w grupie, które tworzą złożoną całość. Wzrosło także zapotrzebowanie na małe zespoły projektowe. Zespół osiąga większą efektywność w małej grupie. W zespole projektowym często mamy do czynienia z sytuacją, w jakiej spotykają się osoby, które wcześniej ze sobą bezpośrednio nie współpracowali. Dlatego niezwykle istotne staje się zintegrowanie zespołu i budowanie skutecznej komunikacji. Rolą lidera jest tworzenie zespołu, w którym każdy pracownik potrafi odpowiednio komunikować się ze wszystkimi w grupie. Zespół ma poczucie jedności, odpowiedzialności i jest nastawiony na rozwój i sukces. Skład zespołu w trakcie trwania projektu może podlegać zmianom. Czas trwania projektu jest zróżnicowany. Zazwyczaj projekt realizowany jest od kilku miesięcy do maksymalnie kilku lat. Lider może powoływać pracowników na zlecenie, tylko na czas wykonania określonego zadania. Jest to zdecydowanie mniej kosztowne, niż w przypadku zatrudnienia pracownika na czas trwania projektu. W procesie selekcji i rekrutacji lider wybiera osoby, dysponujące oprócz umiejętności specjalistycznych dobrze rozwiniętymi zdolnościami komunikacyjnymi. Zmniejsza to koszty ewentualnych szkoleń.

Lider definiowany jest jako osoba zarządzająca zespołem projektowym. Jest powołany do tej roli na czas trwania projektu. Po rozwiązaniu zespołu lider dalej może

---

\* Studentka, członkini Studenckiego Koła Naukowego „HRM”, Uniwersytet Łódzki.

pozostać na swoim stanowisku, pod warunkiem, że zostanie ogłoszony nowy projekt pod jego bezpośrednim kierownictwem. Występuje relacja nadrzędności lidera nad podrzędną grupą projektową. Zespół wykonuje polecenia lidera. Przywództwo lidera wiąże się z procesem wywierania wpływu na ludzi w celu osiągnięcia założonych rezultatów. Celem pracy jest ukazanie roli lidera, który w efektywny sposób zarządza zespołem. Dobry przywódca charakteryzuje się określonymi cechami. Przede wszystkim nieustannie się doskonali, wzbogaca poziom zdobytej wiedzy, uzupełnia ją lub nabywa nowe umiejętności. Po za tym wysyła pozytywną energię swoim pracownikom. Optymistycznie podchodzi do realizowanych zadań i systematycznie je wykonuje. Zawsze z życzliwością i szacunkiem odnosi się do zespołu. Skuteczny przywódca wierzy w swoich podwładnych. Docenia ich pracę i daje temu wyraz, np. w słowach lub w nagradzaniu ich za wykonaną pracę. Kierownik skutecznie zarządzający zespołem jest synergiczny, tj. grupa, która tworzy całość jest dla niego ważniejsza niż suma indywidualnych pracowników. Decyzje podejmowane są z myślą o wszystkich, a nie tylko pojedynczych osobach<sup>1</sup>.

Słowo „lider” może być także używany zamiennie z pokrewnymi pojęciami, jak „menadżer” czy „kierownik”. Terminy te niosą w sobie osobną definicję, jednak odnoszą się także to przyjętego znaczenia pojęcia „lider”. Praca została osadzona na podstawie badań brytyjskich specjalistów z dziedziny z zarządzania zespołami ludzkimi, polskich teoretyków i praktyków, którzy zajmują się stricte budowaniem zespołu projektowego oraz amerykańskich psychologów klinicznych. Niniejszy artykuł został ukierunkowany na sylwetkę lidera, poszukując przede wszystkim odpowiedzi na pytania: jakimi umiejętnościami; cechami powinien charakteryzować się efektywny lider? Jak zmotywować zespół do pracy? W jaki sposób zbudować skuteczną komunikację?

## DEFINICJA PROJEKTU, ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI ORAZ ZESPOŁU PROJEKTOWEGO

Przedsiębiorcy działają w warunkach ograniczonej niepewności, niedostatecznej wiedzy i informacji. Jednym z narzędzi wpływających na niepewność jest zarządzanie projektami.

K. Frączkowski definiuje projekt jako przedsięwzięcie złożone, na które składa się zbiór czynności, realizowanych przez grupę ludzi w wyznaczonych ramach czasowych, po określeniu celów, budżetu oraz rozdzieleniu zadań<sup>2</sup>.

Zarządzanie projektami – to zespół działań, polegających na realizacji założonego planu projektowego przy wykorzystywaniu kapitału ludzkiego (całokształt nabytej

<sup>1</sup> R. Stephen Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004, s. 29–33.

<sup>2</sup> K. Frączkowski, *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003, s. 11.

wiedzy, kompetencji i zdolności pracowników) do wykonywania wytyczonych zadań w projekcie. Jest jednym z elementów zarządzania firmą.

Zarządzanie projektami jest ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacji. Istotą zarządzania projektem jest gospodarowanie zespołem projektowym, tj. efektywne kierowanie współpracownikami w celu osiągnięcia zamierzonych zadań. To kształtowanie postaw i zachowań<sup>3</sup>.

Zespół projektowy – to jednostka logistyczna firmy desygnowana do wykonywania zadań projektowych pod kierownictwem lidera zespołu. Zazwyczaj obejmuje maksymalnie 20 pracowników. Zespół projektowy obrazują następujące właściwości:

- ♦ działanie w określonych ramach czasowych,
- ♦ wdrożenie jednostkowego programu lub realizacja projektu częściowego, podzbioru lub segmentu,
- ♦ operowanie zadaniami na podstawie regulaminu przedsiębiorstwa, który powinien obejmować cele, kompetencje, stanowisko pracowników itp.<sup>4</sup>

## FAZY PROJEKTU

Zarządzanie projektami należy odróżnić od zarządzania ciągłego firmą. W przypadku gospodarowania stałego pojawiają się zazwyczaj trudności rutynowe. Nieustanny proces zarządzania firmą niesie za sobą ryzyko znużenia, braku kreatywności i innowacyjnych działań. Jest to zrozumiałe wobec długiego czasu kierowania firmą, która podlega prawom rynkowym oraz jest uzależniona od norm prawnych, ustaw, które wprowadzają różnorodne zmiany. To może generować problemy. Inaczej sytuacja przedstawia się w zarządzaniu projektami. Tutaj częstokroć występują treści o charakterze twórczym, nieszablonowym, oryginalnym. Warto wspomnieć o roli zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarowaniu projektem.

W zarządzaniu projektami zdecydowanie częściej niż w kierowaniu długotrwałym pracodawca sięga do specyficznych i unikatowych zbiorów. Korzysta głównie z zasobów ludzkich (kapitał ludzki, na który składają się osoby o różnych preferencjach, kompetencjach, umiejętnościach), ale także zasobów materialnych i niematerialnych (informacje na dany temat). Do tego dochodzi niejednokrotnie zmienność zadań w czasie i przestrzeni. Przedstawione zmienne częstokroć wywierają destrukcyjny wpływ na grupę projektową, rodzą napięcia, które mogą z kolei generować konflikty. Stanowią prawdziwą próbę sił lidera i jego zespołu, wymagają dużej odporności psychicznej na stres i umiejętności działania pod presją czasu<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> [www.zarządzanieprojekt.pl](http://www.zarządzanieprojekt.pl) [dostęp: 1.05.2015].

<sup>4</sup> [www.mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82\\_projektowy](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82_projektowy) [dostęp: 1.05.2015].

<sup>5</sup> P. Bohdziewicz, *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 406–407.

Zarządzanie projektami posiada hierarchiczną strukturę, w której podstawowe znaczenie odgrywają fazy projektu. Wyróżniamy następujące fazy projektu: faza przygotowawcza, wykonawcza oraz podsumowująca.

Faza przygotowawcza rozpoczyna proces organizowania całego projektu. Podstawowym działaniem w tym stadium jest powołanie lidera zespołu, który będzie sprawował nadzór i kontrolę nad realizacją poszczególnych zadań pracowników. Wynikiem tego etapu jest dokument wdrażający projekt. Pozwala osiągnąć założone cele zgodnie z wymaganiami klienta. Powinien zawierać przede wszystkim inicjację przedsięwzięcia oraz powołanie zespołu projektowego, w tym skład grupy oraz określenie i rozdzielenie zadań. Następnie ważne jest sprecyzowanie celów krótko- i długoterminowych. Cel powinien być konkretny, realny, mierzalny, atrakcyjny, umieszczony w czasie. W dokumencie wdrażającym projekt przedstawia się także identyfikację zysków i kosztów oraz czynniki ryzyka, które mogą pojawić się na każdym etapie projektu. Efektywny lider potrafi pokierować grupą w taki sposób, że w razie ewentualnych przeszkód zespół nie popada w gwałtowny kryzys. W fazie inicjującej przedsięwzięcie określa się także plan budżetu, przewidywany czas realizacji projektu, porządek zadań, obszar działania oraz informacje niezbędne do rozpoczęcia projektu<sup>6</sup>.

Faza realizacji stanowi kluczowy etap realizacji zadań projektowych. Polega na urzeczywistnieniu zadań, w którym decydujące znaczenie odgrywa lider zespołu. To właśnie menadżer motywuje pracowników do pracy, pełni funkcję przywódcy. Następuje proces interakcji na linii kierownik – współpracownicy. Zespół wykonuje zadania pod czujnym okiem lidera zespołu. Każda jednostka w zespole jest odpowiedzialna za swoją pracę i za sukces projektu. Jakikolwiek potknięcia i skrajne zachowania niedojrzałości i nieodpowiedzialności rzutują na zespół i efekty końcowe. Zespół wymaga zjednoczonego składu zespołowego, by osiągnąć cele założone w planie projektowym. Tutaj pracownicy korzystają ze swojego kapitału, tj. nabytej wiedzy, umiejętności, kwalifikacji itp. Lider akcentuje potrzebę na kreatywne i innowacyjne rozwiązania. Wymaga od grupy determinacji i aktywnej pracy.

Na tym etapie działania zespół powinien wykazywać się dojrzałością, lider stworzył dogodne warunki do osiągnięcia celów, odpowiedni klimat i atmosferę w zespole.

Natomiast faza podsumowująca jest to ostatni etap realizacji projektu. Obejmuje ocenę okresową i końcową całego projektu, zestawienie efektów z założonym planem projektowym, bilans zysków i strat, zakończenie projektu, rozwiązanie zespołu. Lider podsumowuje projekt i sporządza raport końcowy. Zakończenie projektu jest sprawozdaniem pracy całego zespołu, gdzie dokonuje się faktycznej i rzetelnej oceny wyników, ich weryfikacji, odwołując się do planu przygotowującego projekt. Rola lidera polega tutaj też na udzielaniu słusznych pochwał, wracaniu do momentów kryzysowych, wyciąganiu wniosków na przyszłość. Doświadczenie zespołu tworzy swobodną i niepowtarzalną bazę, z której zarówno lider, jak i współpracownicy będą mogli korzystać w przyszłości. Zakończenie prac jest też momentem trudnym, polega na

<sup>6</sup> [www.mfiles.pl/pl/index.php/Inicjowanie\\_Projektu](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Inicjowanie_Projektu) [dostęp: 1.05.2015].

rozwiązaniu zespołu. Lider ma tego świadomość i nie może być mowy o sentymentalizmie. Będzie nowy projekt, nowe wyzwania i osoby, które efektywnie wykonywały swoje zadania mogą liczyć na ponowne zaangażowanie. Na zakończenie, zgodnie z zasadami *savoir vivre*, lider dziękuje kolegom za współpracę<sup>7</sup>.

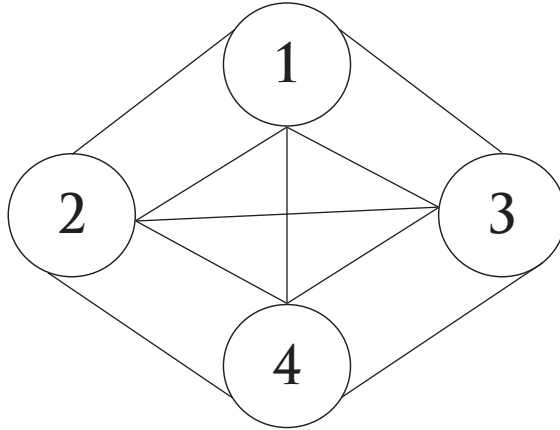
## ZADANIA I KOMPETENCJE LIDERA ZESPOŁU

Efektywność zarządzania projektami zależy w dużej mierze od kompetencji i umiejętności menadżera zespołu. Grupa potrzebuje silnej i ugruntowanej pozycji lidera. Jego praca związana jest z pełnieniem określonych funkcji kierowniczych. Jest to projektowanie, koordynowanie, nadzór i weryfikacja zespołu projektowego.

Biorąc pod uwagę omawiany problem roli lidera, menadżer zarządza kapitałem ludzkim, wykonując szereg powiązanych ze sobą zadań. Przede wszystkim tworzy zespół projektowy. Spośród dostępnej bazy pracowników dokonuje selekcji i wybiera jego zdaniem najlepszych. Następnie lider organizuje pracę podwładnych, przydzielając im określone zadania. Wybiera kreatora, czyli najbardziej kreatywną i innowacyjną osobę w zespole, która wzbogaca projekt cennymi uwagami. Aby zespół efektywnie pracował, lider motywuje grupę do działania, np. poprzez system nagród i kar. W przypadku dobrze wykonanego zadania nagrodą może być premia okresowa. Natomiast w przeciwnym razie kierownik może wymierzyć pracownikowi karę np. w postaci dodatkowych godzin w pracy. Skuteczny lider posiada dobrze rozwiniętą zdolność komunikowania. W małych zespołach projektowych efektywna komunikacja wymaga zaakcentowania niezbędnych czynników. Jednym z nich jest racjonalizm, czyli innymi słowy – zdrowy rozsądek przy dostarczeniu informacji. Komunikat powinien być prosty, jasny, czytelny. Błędne jest przekazanie informacji bez oczekiwania komunikatu zwrotnego. Skuteczna komunikacja wymaga potwierdzenia treści komunikatu. Istotne znaczenie odgrywa także forma przekazania treści. Informacja powinna być przekazywana w formie ustnej, aby lider miał kontakt z pracownikiem. Warto też zwrócić uwagę na zachowanie adresata przy przekazaniu informacji. Jego ton głosu winien być zdecydowany, ale i spokojny. Nadawca utrzymuje kontakt wzrokowy z odbiorcą i przyjmuje postawę otwartości. Warto też zwrócić uwagę na interakcję na linii nadawca–adresat, na zaznaczenie wspólnych związków między liderem, a członkiem zespołu. Otwarta i swobodna komunikacja wspomaga procesy twórczego myślenia i buduje zaufanie, więź i klimat w zespole. Z kolei nieefektywna, wadliwa komunikacja kształtuje niewłaściwe wzorce zachowania pracowników, hamuje kreatywność i efektywną pracę. Grupa jest słabo zmotywowana do działania i w związku z tym nie osiąga zamierzonych wyników. Niezwykle ważne są szkolenia

<sup>7</sup> B. Kożusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 23.

lidera i pracowników w zakresie efektywnej komunikacji. Usprawnią one procesy uczenia się i podnoszenia poziomu komunikacji w grupie. Zespół tworzy kanały komunikacyjne. Jeśli mamy cztery osoby w grupie, wtedy występuje osiem ewentualnych kanałów informacyjnych. Powyższą zależność przedstawia rysunek 1.



**Rysunek 1.** Możliwe kanały informacyjne w zespole 4-osobowym

ŹRÓDŁO: oprac. własne

Efektywny lider zarządza komunikacją w sposób racjonalny i przemyślany. Aby było to możliwe, muszą łącznie wystąpić niezbędne czynniki. Jest to integracja i wzajemne zaufanie zespołu oraz właściwa identyfikacja potrzeb komunikacyjnych każdej osoby w zespole. Wobec powyższego lider poszukuje odpowiedzi na pytania: Kto potrzebuje informacji? W jaki sposób i w jakiej formie dostarczyć wiadomość? Czego oczekują w wiadomości zwrotnej? Kiedy i w jakiej kolejności przedstawić wiadomość? Itp. Pomocne w tym zakresie będzie opracowanie list pracowników, wybór osoby odpowiedzialnej za przechowywanie informacji oraz opracowanie przez lidera instrukcji planu komunikacyjnego.

Kolejnym zadaniem lidera jest integracja zespołu. Budowanie więzi i ducha zespołu odbywa się najczęściej na wyjazdach integracyjnych, wspólnym spędzaniu wolnego czasu. Spotkania te pozwalają nabrać dystansu do realizowanego przedsięwzięcia, uwalniają pracownika od stresu i pomagają zapomnieć o ewentualnych problemach, lękach. Efektywny lider, mając na uwadze dobro zespołu i projektu, nie dopuszcza do generowania konfliktów w grupie. W przypadku nieporozumień lider od razu dociera do ogniska problemu i likwiduje powstałe nieporozumienia. Jeśli jednak w zespole znajduje się osoba, która destrukcyjnie działa na współpracowników, a rozmowy nie przynoszą żadnych rezultatów, wtedy liderowi nie pozostaje nic innego, jak wydalenie osoby z zespołu. Kolejnym i niewątpliwie ważnym zadaniem lidera jest tworzenie atmosfery wzajemnego szacunku i zrozumienia. Klimat organi-

zacyjny stanowi jeden z najważniejszych motywatorów do efektywnej pracy. Wykonując swoje zadania, lider, jako osoba, która kieruje zespołem, wspiera pracowników swoją wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem. W przypadku osób, które wykazują ponadprzeciętne zdolności lider chętnie korzysta z ich talentów i wykorzystuje je do podnoszenia efektywności zespołu<sup>8</sup>.

Wobec powyższych zadań nasuwa się pytanie, jakimi umiejętnościami powinien charakteryzować się efektywny lider.

Cechy projektu i realizacja zadań właściwych wytyczają profil kompetencyjny lidera. Obejmuje on umiejętności przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Profil kompetencyjny lidera

Umiejętności specjalistyczne	Umiejętności innowacyjne	Umiejętności interpersonalne
<p>Szczególnie istotne w przypadku projektów nowatorskich, niekonwencjonalnych. Najważniejsze z nich to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– wiedza,</li> <li>– zdobyte doświadczenie,</li> <li>– zdobyte kwalifikacje, np. certyfikowane umiejętności językowe,</li> <li>– umiejętność zarządzania budżetem.</li> </ul>	<p>Odgrywają największą rolę w projektach złożonych, wymagających dużych nakładów czasu, kosztów i zasobów ludzkich. Należą do nich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– kreatywność,</li> <li>– zdolność do twórczego i analitycznego myślenia,</li> <li>– zdolność do wykorzystywania nowoczesnych technologii,</li> <li>– umiejętność szybkiego uczenia się,</li> <li>– umiejętność szybkiego czytania.</li> </ul>	<p>Dysponują nimi wszyscy liderzy, powinny być tym wyższe, im wzrasta trudność projektu. Najważniejsze z nich to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwiązywanie konfliktów,</li> <li>– budowanie relacji z ludźmi i delegowanie uprawnień,</li> <li>– umiejętność aktywnego słuchania, empatia,</li> <li>– tworzenie klimatu organizacji,</li> <li>– wywieranie wpływu na ludzi,</li> <li>– dysponowanie informacją w formie werbalnej i niewerbalnej.</li> </ul>

ŹRÓDŁO: oprac. własne.

Kompetencje lidera w istotny sposób wpływają na powodzenie projektu. Niskie kompetencje kierownika zwiększają ryzyko niepowodzenia.

Kierowanie zespołem wymaga specyficznej grupy cech, jakie powinien posiadać lider. Skuteczny lider potrafi wykorzystywać zdobytą wiedzę i doświadczenie już na samym początku budowania zespołu, tj. podczas selekcji i rekrutacji kandydatów do zespołu. Nie każdy pracownik wykazuje predyspozycje przywódcze. Przywództwo wiąże się z charyzmą, tj. szczególnymi cechami, którymi dysponuje jednostka, wywierając wpływ na grupę. Lider posiada autorytet, grupa go słucha i wykonuje jego polecenia. Skuteczny lider potrafi bez większych problemów oszacować sytuację

<sup>8</sup> R. Winkler, *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, s. 478–480.



i zidentyfikować problem, np. konflikt w zespole. Jest to niezwykle ważne. Likwidowanie na bieżąco nieporozumień usprawnia procesy komunikacyjne i nie zaburza działań grupy. Sytuacje konfliktowe, ewentualne kryzysy wymagają zachowania spokoju i opanowania ze strony lidera. Kolejną cechą lidera jest zaufanie i akceptacja ze strony podwładnych. Lider rozumie, że każdy ma prawo do gorszego dnia w pracy i grupa ma świadomość, że może na niego liczyć w trudnych sytuacjach. Efektywny lider jest odpowiedzialny za swoje czyny i słowa. Cechuje go optymizm i wiara w osiągnięcie sukcesu. Wzbudza tym samym zapał i motywację u podwładnych. Lider wobec swojego zespołu ma naturalną ufność i tym samym hamuje potrzebę dominacji i władzy. Grupa osiąga lepsze rezultaty i jest zdeterminowana do działania. Lider powinien być zdyscyplinowany w pracy. Systematycznie realizować zamierzone cele projektowe. Dobry lideruje wykazuje też tolerancję na odmienne poglądy członków zespołu. Szanuje i liczy się ze zdaniem każdego ze współpracowników. Reprezentuje dojrzałość umysłową i emocjonalną<sup>9</sup>.

Cechy te zostały opracowane na podstawie badań Mereditha Belbina, brytyjskiego naukowca w dziedzinie zarządzania zespołami. Wspólnie z grupą badawczą przeanalizował wyniki 75 firm. Ich metoda polegała na podzieleniu organizacji na 3 grupy na podstawie rezultatów finansowych (dobre, średnie i złe) oraz interpretacji rezultatów badań psychometrycznych osób sprawujących funkcje prezesa firmy. Na tej podstawie badań naukowcy opracowali powyższą listę cech efektywnego lidera firmy.

Z raportów badaczy wynika, że dobry prezes nie wyróżniał się specjalnie na tle pozostałych pracowników. Skutecznym liderem czyniła go umiejętność stworzenia atmosfery wzajemnego szacunku i zrozumienia. Swoją rolę szczególnie uwidocznili w najważniejszych momentach projektu. Był wtedy prawdziwym przywódcą. Dobrze kontrolował pracę zespołu, a w chwilach kryzysowych nie wpadał w panikę, tylko sukcesywnie wychodził z opresji. Efektywny lider nigdy nie dopuścił do chaosu i anarchii na spotkaniach. W sytuacjach konfliktowych zawsze był w stanie zaprowadzić ład i porządek<sup>10</sup>. Analizując rezultaty badania, naukowcy przedstawili także inne wnioski. Zanim przejdziemy do wyników, postawmy sobie następujące pytanie: Czy lider o bardzo wysokim ilorazie inteligencji ma większą szansę na sukces niż jego mniej inteligentni koledzy na kierowniczych stanowiskach? Odpowiedź brzmi: nie.

Badania Belbina pokazują, że Ci prezesi wcale nie osiągnęli lepszych wyników od liderów o średnim, bądź słabym poziomie intelektualnym. Najczęściej osiągnęli złe wyniki, często przeciętne, a już najrzadziej dochodzili do dobrych rezultatów. Najbardziej inteligentni liderzy poddani badaniom wykazywali najgorsze predyspozycje. Nie byli w stanie sprostać wyzwaniom, jakie stoją przed prezesem. W trudnych etapach projektu nie potrafili efektywnie zarządzać zespołem, gubili się w natłoku zadań i często wycofywali się z ogniska problemu. Ich sprawne rozumy przewyższyły innych, jednak z tego powodu niejednokrotnie zwiększali dystans wobec grupy i pro-

<sup>9</sup> M. Belbin, *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 61–62.

<sup>10</sup> M. Belbin, *Zespoły zarządzające...*, s. 64.

wadziło to do jeszcze większej zapaści między kierownikiem a zespołem. Potrafili błyskawicznie dostrzec wady u swoich podwładnych, ale ich rady były zbyt zgramtowane i emfatyczne, by inni mogli je pojąć i zastosować. Deprymowali zespół swoją dominacją, traktując grupę jako instrument realizacji własnych interesów, kosztem poszczególnych jej członków. Takie działanie skutkowało absolutnym brakiem komunikacji. Członkowie grupy często nie występowali ze swoimi uwagami, propozycjami zmian ważnych lub mniej istotnych kwestii i część zadań uległa załamaniu lub efekty pracy były znikome.

Jak pokazały badania, dobry przywódca charakteryzował się średnim poziomem intelektualnym. Ponieważ miał zbliżony iloraz inteligencji, co pozostali członkowie grupy, komunikacja w zespole przebiegała bez większych zakłóceń. Grupa mogła liczyć na zrozumienie ze strony prezesa o dość dobrej sprawności umysłowej, a nie zdecydowanie wyższej. Lider dostrzegał talenty współpracowników i chętnie przyjmował sugestie podwładnych, którzy wykazywali wyższy od niego iloraz inteligencji. Traktował to jako zaletę, a nie wadę, którą warto zastosować w pracy zespołowej.

Natomiast prezesi o niższym ilorazie inteligencji nie potrafili zrozumieć poszczególnych członków zespołu, kompletnie nie radzili sobie w sytuacjach konfliktowych. Nie rozumieli wszystkich omawianych pojęć, nie byli w stanie opracować celów krótko i długookresowych. Nawet jeśli posiadali autorytet, to nie potrafili go wykorzystać, ani wywierać wpływ na działania grupy. Zespół nie był dobrze kontrolowany i w związku z tym w jego jądrze toczyły się narastające walki i konflikty.

Podsumowując, zbyt duże różnice w ilorazie inteligencji między liderem a zespołem sprawiają, że projekt ma znacznie mniejsze szanse na powodzenie. Idealny lider to taki, który reprezentuje podobny poziom intelektualny, co jego podwładni. Idealny lider jest z pozoru podobny do szeregowych pracowników, członków zespołu, a jednak wykazuje nieprzeciętne rezultaty. Charakteryzuje się pospolitymi cechami w niestandardowej kompozycji. W praktyce trudno jest wybrać na stanowisko lidera osoby z takimi umiejętnościami, ponieważ na pierwszy rzut oka wydają się one zupełnie przeciętne<sup>11</sup>.

## STYLE KIEROWANIA ZESPOŁEM

Lider zespołu reprezentuje konkretny typ zarządzania. Styl kierowania definiuje się jako sposób wpływania kierownika na zespół. Z badań pracowników Hay Group wynika, że o efektywności zespołu decyduje wykorzystanie przez lidera następujących stylów:

- ◆ dyspozycyjnego (nakaz, polecenie),
- ◆ nowatorskiego (pobudzanie do twórczego i kreatywnego myślenia),
- ◆ afiliacyjnego (podtrzymywanie więzi i współpracy),

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 63–66.

- ♦ przynależnościowego (współodpowiedzialność, zaufanie, poczucie więzi z zespołem),
- ♦ kierowniczego (zarządzanie zespołem),
- ♦ wspierającego (pomoc techniczna, merytoryczna, szkoleniowa i empatyczna).

Style te powinny być mądrze wykorzystywane i dostosowane do aktualnej sytuacji, np. styl wspierający jest potrzebny pracownikowi w sytuacji, gdy nie radzi sobie z emocjami, ma problemy osobiste itp. W praktyce elastyczność stosowania stylów jest ograniczona. Wynika to z braku czasu i różnych cech osobowościowych lidera. Każdy człowiek jest inny i nie da się stworzyć lidera, który będzie na bieżąco wykorzystywał wszystkie powyższe metody kierowania zespołem.

W literaturze przedmiotu spotykamy różne klasyfikacje stylów kierowania zespołem. Ciekawą koncepcję przedstawił J.A.C. Brown – szkocki psycholog kliniczny. Opracował on 3 style zarządzania: autorytarny, demokratyczny oraz nieingerujący.

Lider reprezentujący styl autorytarny aprobuje wydawanie poleceń podwładnym. Przydziela zadania pracownikom bez uprzedniej konsultacji. Surowo ocenia pracowników z realizowanych zadań. Nie nagradza ich ani nie motywuje do efektywnej pracy. Nie ma zaufania do grupy, jest podejrzliwy, nietolerancyjny, w ogóle nie liczy się ze zdaniem innych. Jego polecenie jest traktowane w kategoriach rozkazu i musi być wykonane. Często rozlicza podwładnych z wykonanej pracy, i traktuje ich *stricto* przedmiotowo. Liderzy autokraci dzielą się na: rygorystycznych, miłych i niezdarnych.

Lider demokrata reprezentuje odmienny styl zarządzania. Pracownicy są traktowani podmiotowo. Kierownik, przydzielając zadania, dostosowuje je do kompetencji poszczególnych członków zespołu. Szanuje zdanie zespołu, ma do niego pełne zaufanie. Wykorzystuje talenty w zespole, uczestniczy w pracach grupy. Stara się stworzyć odpowiednie wyposażenie miejsca pracy, miłą atmosferę, wysoki poziom komunikacji. Liderzy w tym modelu pełnią rolę: mentora i psychologa.

Natomiast kierownik nieingerujący pełni pośrednią rolę w zarządzaniu zespołem. Przede wszystkim nie uczestniczy bezpośrednio w pracach grupy. Aktywnie kieruje zespołem jedynie wobec osób znajdujących się wyżej w hierarchii, np. prezesa firmy. Wtedy chętnie występuje jako przedstawiciel zespołu. Po za tym zarządza grupą w minimalnym zakresie. Praktycznie nie ingeruje w pracę podwładnych, nie konsultuje z nimi realizacji zadań, jedynie rozdziela zadania i czeka na efekt końcowy.

Odmierną koncepcję stylów kierowania przedstawił R. Likert, amerykański badacz społeczny. Wyróżnił cztery modele zarządzania zespołem.

Pierwszy styl, eksploatacyjno-autorytarnym cechuje wyłączność podejmowania wszystkich decyzji przez lidera zespołu, dotyczących zarówno realizacji zadań, jak i samych podwładnych. Lider skrupulatnie ocenia działania pracowników, wymierzając surowe kary, nawet za niewielkie uchybienia. Ma przeświadczenie o niechęci pracowników do wykonywanych zadań i w związku z tym wykazuje całkowitą nieufność względem podwładnych. To działa w obie strony. Pracownicy również nie ufają przełożonemu.

Drugi styl, protekcyjno-autorytarny charakteryzuje także indywidualne podejmowanie wszystkich decyzji przez lidera. Jednak podlega to pewnym ograniczeniom. Kierownik dopuszcza pewną swobodę w realizacji poszczególnych zadań podwładnych, ale tylko w obszarach przez niego wyznaczonych. Lider w tym modelu stara się zmotywować pracowników do efektywnej pracy. Stosuje system nagród i kar.

W modelu trzecim, konsultacyjnym lider sam określa główne cele, ale sposoby ich realizacji definiuje z pracownikami. Podwładni mają dużą niezależność w wykonywaniu przydzielonych im zadań. Mniejsze cele pracownicy wyznaczają samodzielnie. W tym modelu kierownik również motywuje podwładnych do bardziej wydajnej pracy, odwołując się głównie do bodźców pozytywnych, zazwyczaj nagród.

Ostatni styl, uczestniczący, cechuje się dużą autonomią pracowników w wyznaczaniu celów i ich realizacji. Lider współpracuje z podwładnymi, uzgadniając z nimi większość decyzji. Motywuje grupę do wydajnej pracy za pomocą dóbr materialnych, np. premia okresowa, podwyżka<sup>12</sup>.

## PODNOSENIE EFEKTYWNOŚCI I MOTYWOWANIE ZESPOŁU

Zespół projektowy powołany jest do życia z założeniem, że zamierzone cele będą lepiej zrealizowane w grupie projektowej, niż gdyby miało to miejsce w innych warunkach, np. w sytuacji indywidualnych działań pracowników firmy. Ta przesłanka połączona jest ze skutkiem synergii, tj. z przekonaniem uzyskania lepszych rezultatów w grupie.

W procesie selekcji i rekrutacji pracowników do zespołu bardzo ważne jest kierowanie się dokładnością i postawionymi założeniami. Warto korzystać z dostępnych badań, np. testów behawioralnych, w celu lepszej weryfikacji kandydatów na członków zespołu projektowego. Największe znaczenie odgrywają umiejętności interpersonalne lidera.

Lider organizując pracę grupy, stara się uzyskać od nich maksymalną użyteczność. Innymi słowy, dąży do efektywnej, wydajnej realizacji zadań pracowników. Podnoszenie skuteczności zespołu należy do zadań trudnych, ale realnych. Jednym z bodźców efektywnej pracy jest zbudowanie więzi, ducha zespołu, jedności. Rolą lidera jest poznanie swoich podwładnych, dostosowanie zadań do ich możliwości i zaakcentowanie swojej akceptacji i szacunku dla każdej osoby w zespole. Lider jest świadomy, że wysoki poziom komunikacji w grupie jest skutecznym motywatorem do wydajnej pracy.

Nie bez znaczenia w podnoszeniu efektywności ma wielkość zespołu. Najlepsze wyniki zespół uzyskuje w małych grupach projektowych, liczących nie więcej

---

<sup>12</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 59–60.

niż 12 członków. Taka liczba pozwala na otwartą dyskusję, lepszą kontrolę zadań i wykorzystywanie wszystkich talentów w zespole. Przy zbyt dużej liczbie członków występują trudności z dopasowaniem zadań, spójności, wzajemnej kontroli i odpowiedzialności jako niezbędne katalizatory wysokiej efektywności.

Kolejnym bodźcem podnoszącym efektywność zespołu jest świadomość celów. Ukierunkowanie na konkretne cele i ich systematyczne realizowanie powoduje zadowolenie i satysfakcję ze strony pracowników. Wyobrażanie celów jest nie tylko skutecznym motywatorem do pracy, ale też płaszczyzną dla nowych rozwiązań, pomysłów.

Efektywność zespołu zależy od stylu zarządzania zespołem. Najlepszym modelem kierowania jest styl integratywny, który charakteryzuje się koncentracją współpracowników wokół omawianego zagadnienia. Lider głównie skupia się na rezultacie końcowym, na jego optymalizacji. Jednocześnie dba o swoich pracowników, o klimat i atmosferę w zespole. Okazuje sympatię podwładnym i docenia ich pracę. Jest ich przywódcą, ale też mentorem, trenerem, partnerem. Lider ufa swojej grupie, jest stanowczy, ale i wyrozumiały. Zależy mu na bezpieczeństwie i warunkach pracy. Styl ten jest nowoczesny, ale z uwagi na niepohamowane dążenie liderów do podkreślenia swojej dominacji jest relatywnie rzadko stosowany<sup>13</sup>.

Zespół projektowy ma tę właściwość, że jest unikatowy i nowatorski, przez co niezbędne staje się posiadanie pracowników o odpowiednich kompetencjach. Lider potrzebuje zespołu profesjonalistów. To z kolei rodzi nieodzowność ich doskonalenia, ciągłego podnoszenia kwalifikacji, szkoleń, kursów itp. Podnoszenie kompetencji pracowników jest jednym z najlepszych determinantów efektywnego działania. Pracownik ma poczucie rozwoju, szlifuje swoje umiejętności i twórcze myślenie. Lider ma do dyspozycji szereg narzędzi szkoleniowych.

Jednym z nich jest coaching, tj. interaktywny proces szkolenia. Najlepsze efekty osiąga się w ramach coachingu zespołowego, tzw. *team coaching*, który integruje grupę, orientuje na osiąganie wspólnych celów, wykształca postawę otwartości, szacunku i zrozumienia. Podnosi efektywność jednostki i grupy, buduje więź, poczucie współodpowiedzialności.

Zespół projektowy powinien zostać zbudowany w oparciu o poczucie bezpieczeństwa psychologicznego. Pracownik, który ma świadomość, że w razie kłopotów, ewentualnych błędów nie zostanie wyrzucony z pracy jest zachęcany do wydajnej pracy. Równowaga psychologiczna daje zespołowi świadomość bycia potrzebnym, ułatwia podejmowanie trudnych decyzji.

Motywowanie zespołu do efektywnej pracy wymaga zastosowania szeregu motywatorów. Projekt rządzi się swoimi prawami. Umieszczony jest w określonych ramach czasowych, wobec czego symulatory motywacyjne należy zastosować możliwie szybko. W zespole powołanym do osiągnięcia ogólnego celu, jakim jest sukces pro-

---

<sup>13</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem...*, s. 175–177.

jektu szczególnie ważny staje się klimat organizacji. Potwierdzają to badania brytyjskiego naukowca.

Meredith Belbin zbadał systemy motywacyjne w amerykańskich przedsiębiorstwach. W niektórych obserwowanych firmach funkcjonowały systemy płacowe, które pobudzały do działania zarówno indywidualnego pracownika, jak i ogólną, zespołową wydajność. Pracownicy firmy Applebee's zaakceptowali determinowanie części premii od zmiany atmosfery w zespole i transformacji kultury organizacji. Został wdrożony w życie system o nazwie „Big Apple Metrics”, który akcentował zmianę zachowania i postaw członków zespołu. Grupa zgodziła się na otrzymanie 5% premii uzależnionej od stworzenia lepszego klimatu i reformowania stylu kierowania zespołem (lidera grupy). Efektem takiego systemu motywacyjnego był ogromny wzrost wyników uzyskiwanych przez firmę. Zyski zdecydowanie wzrosły i przedsiębiorstwo zajmowało czołowe miejsca na rynku w Stanach Zjednoczonych. Korelacja między atmosferą w zespole, a skutecznością organizacji była wyjątkowo wysoka. Członkowie programu byli bardzo usatysfakcjonowani wynikami i zaznaczali, jak ogromne spełnienie daje indywidualny i zbiorowy rozwój całego zespołu. Efektywny lider powinien mieć to na uwadze i starać się doskonalić pracowników i budować dobry klimat w organizacji<sup>14</sup>.

## PODSUMOWANIE

Niniejsze opracowanie prezentuje zbiór najważniejszych mechanizmów, które kształtują rolę lidera w efektywnym zarządzaniu zespołem projektowym. Praca była osadzona w duchu kapitału ludzkiego, który w przypadku zespołu projektowego powinien być ciągle doskonalony. Dysponowanie kapitałem ludzkim to cenna umiejętność. Lider potrzebuje grupy profesjonalistów ukierunkowanej na sukces. Zdecydowanych pracowników, którzy wiedzą, czego chcą i nie boją się przyznać do błędu. Projekt ma duże szanse powodzenia, jeśli będzie prowadzony w duchu jedności, zrozumienia i akceptacji. Budowanie więzi zespołu nie kształtuje się w sposób naturalny. Zależy w dużej mierze od roli lidera i jego przygotowania merytorycznego i praktycznego do kierowania zespołem.

Lider musi włożyć wiele pracy i wysiłku, aby zespół wydajnie pracował, i w konsekwencji projekt zakończył się sukcesem. Zwrócenie uwagi na role zespołowe i ich właściwa alokacja w zespole pobudza innowacyjność i kreatywność, co z kolei zwiększa efekty pracy. Jak pokazały badania, firmy, który zmieniły swój klimat organizacyjny i atmosferę w miejscu pracy znacznie poprawiły swoją efektywność. Osiągnęły sukces.

---

<sup>14</sup> R. Wageman, A. Debra, A. Nunes, J.A. Burruss, *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 150–151.

Dobry lider to taki, który zna, docenia i szanuje współpracowników. Motywuje ich do owocnej pracy i okazuje wsparcie w momentach kryzysowych. Ma wszelkie predyspozycje do efektywnego zarządzania zespołem projektowym. Lider posiada umiejętności specjalistyczne, jak: wiedza i zdobyte kwalifikacje, zdolności innowacyjne, kreatywność, analityczne myślenie. Jednak największe znaczenie odgrywają umiejętności interpersonalne, które wiążą się z kształtowaniem zespołu projektowego. Lider, który posiada wszelkie kwalifikacje do zarządzania projektem, ale nie potrafi komunikować się z grupą nie osiągnie sukcesu. Zespół projektowy to specyficzna grupa ludzi, która potrzebuje przewodnika, w postaci kierownika, który ukierunkuje ich na osiągnięcie założonych celów. Najlepszą motywacją pracowników do pracy osiąga się poprzez zbudowanie dobrego klimatu organizacji. Miła atmosfera w zespole, połączona z wzajemną akceptacją i doskonałą komunikacją, przynosi sukces. Najłatwiej to wyzwanie osiągnąć właśnie w małym zespole projektowym. Im większa liczba osób w grupie, tym wzrasta stopień trudności lidera w zarządzaniu zespołem. Efektywne zarządzanie zespołem nie jest ewenementem, jednak zdolność takiego gospodarowania ludźmi, by projekt przyniósł sukces to już prawdziwe osiągnięcie.

## BIBLIOGRAFIA

- Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- Belbin M., *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Bohdziewicz P. (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Covey R.S., *Zasady skutecznego przywództwa*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2004.
- Kożuszniak B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- Wageman R., Debra A., Nunes A., Burruss J.A., Hackman R.J., *Zarządzanie zespołami liderów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Winkler R., *Przywództwo i komunikacja w zespole projektowym*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013.

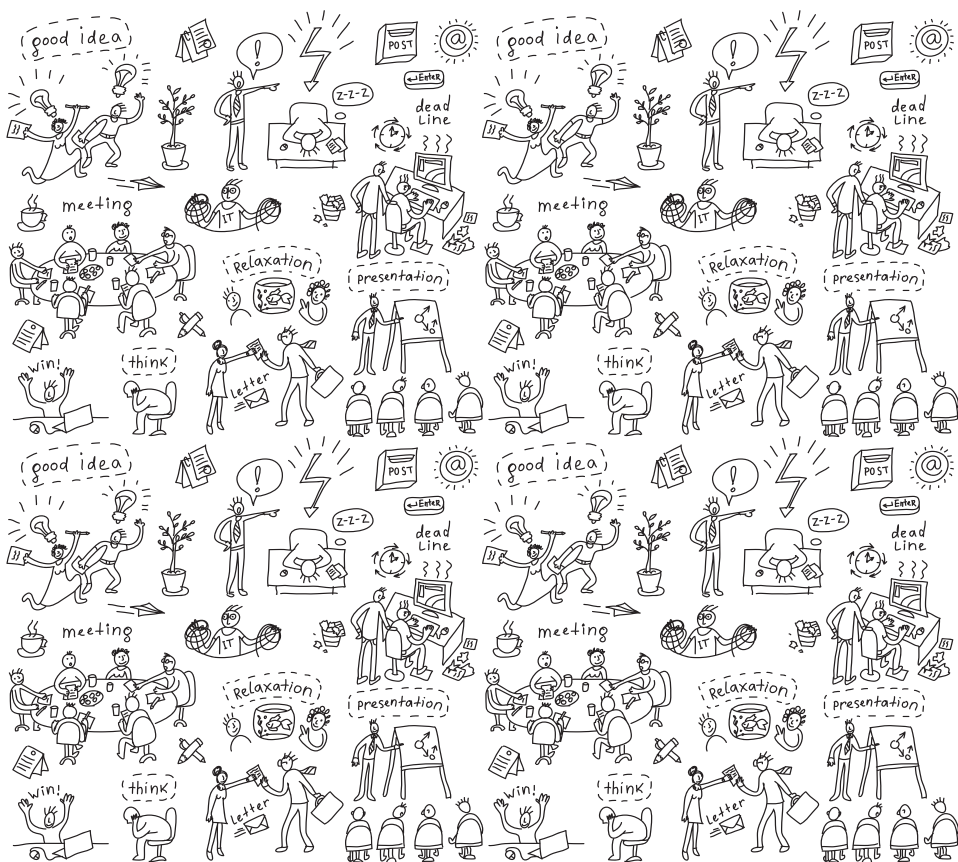
### Źródła internetowe

- [www.mfiles.pl/pl/index.php/Inicjowanie\\_Projektu](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Inicjowanie_Projektu)  
[www.mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82\\_projektowy](http://www.mfiles.pl/pl/index.php/Zesp%C3%B3%C5%82_projektowy)  
[www.zarządzanieprojekt.pl](http://www.zarządzanieprojekt.pl)



## CZĘŚĆ DRUGA

# WYZWANIA PRAWNE







## KILKA UWAG O INSTYTUCJACH RYNKU PRACY

### WPROWADZENIE

Spośród wielu zmian, jakie dokonały się w Polsce w związku z transformacją ustrojową w roku 1989, szczególną rolę odegrało wyłonienie się poszczególnych instytucji rynku pracy. Ów rynek stanowił ogromną liczbę wyzwań, które należało podjąć przy jednoczesnym pojawieniu się problemów, które należało rozwiązać. Polityka zatrudnienia była raczkującą dziedziną prawną, stanowiącą mały podzbiór prawa pracy. Niezwykła dynamika przemian społecznych miała wówczas istotny wpływ na kształtowanie się procesów prawnych w odradzającej się Polsce. Niezliczona gama ówczesnych problemów znajduje swoje odzwierciedlenie także i dziś. Wśród nich należy wskazać:

- ◆ likwidację poszczególnych zakładów lub stanowisk pracy,
- ◆ trendy płynące z polityki zatrudnienia krajów Europy Zachodniej,
- ◆ zbyt wygórowane wymagania organizacyjne i przede wszystkim płacowe pracowników,
- ◆ brak szeroko pojętej mobilności pracowników,
- ◆ brak umiejętności asymilacji pracowników w nowym miejscu pracy,
- ◆ niechęć do przekwalifikowania się,
- ◆ brak zdobywania praktyki zawodowej w trakcie kształcenia zawodowego lub uniwersyteckiego.

Ten szereg problemów wskazuje, iż rynek pracy stoi przed nie lada problemem sprostania mnogości stawianych mu wymagań. Administracja pracy, rozumiana jako zbiór osób odpowiedzialnych za wdrażanie instrumentów polityki państwa, służących przeciwdziałaniu pogłębianiu się kryzysu dostrzegalnego w polskiej polityce

---

\* Doktorant, Katedra Postępowania Administracyjnego Porównawczego, Uniwersytet Łódzki, ekspert Ministerstwa Administracji i Cyfryzacji.

zatrudnienia, będzie musiała odpowiednio szybko i skutecznie reagować na powstające problemy.

Aby móc owocnie wskazać szereg instrumentów, które gwarantują stawienie czoła wskazanym wcześniej problemom, należy podjąć próbę właściwego zdefiniowania pojęcia instrumentów rynku pracy. Poprzez instytucje rynku pracy należy rozumieć ogół prawnych narzędzi w aktualnie prowadzonej przez organy państwa polityce zatrudnienia, które powiązane ze sobą w sposób funkcjonalny, zapewniają niwelowanie problemów związanych z szeroko rozumianym zjawiskiem bezrobocia.

Istnieje niewątpliwa konieczność ze strony państwa właściwego kształtowania polityki rynku pracy. Chodzi tutaj o przejaw znanego w prawie powszechnie obowiązującym zjawiska istnienia tak zwanej administracji świadczącej, której wszelkie działania prowadzą do zaspokojenia podstawowych potrzeb ludności. Instrumenty rynku pracy są jej wyraźnym przykładem. Muszą one poprzez swoją fachowość, funkcjonalność i skuteczność właściwie odpowiadać na wymagania stawiane przez nowe trendy na polskim rynku pracy.

Niniejsze opracowanie nie jest zbiorem podręcznikowych myśli akademickich. Zamiarem autora jest poradnikowe ujęcie problemów związanych z istnieniem i funkcjonowaniem podstawowych instrumentów rynku pracy.

Prawna regulacja instytucji rynku pracy znajduje się w ustawie z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy<sup>1</sup>. Artykuł 6 wskazanej ustawy wymienia jako instytucje rynku pracy następujące podmioty:

- ♦ publiczne służby zatrudnienia,
- ♦ Ochotnicze Hufce Pracy,
- ♦ agencje zatrudnienia,
- ♦ instytucje szkoleniowe,
- ♦ instytucje dialogu społecznego,
- ♦ instytucje partnerstwa lokalnego.

Podstawowym kryterium, pozwalającym zakwalifikować konkretne podmioty jako instytucje rynku pracy, jest realizowanie przez nie zadań określonych w ustawie<sup>2</sup>. Oczywiście pomimo tego, że wyliczenie przez ustawodawcę wskazanych wyżej podmiotów ma charakter wyczerpujący (*numerus clausus*), to jednak skuteczna reakcja na nowe problemy rynku pracy jest także możliwa poprzez prywatyzację zadań publicznych. Chodzi o proces polegający na przekazywaniu podmiotom prywatnym zadań publicznych. Zabieg ten ma na celu zmniejszenie kosztów wykonawstwa, zwiększenie efektywności działań i tworzenie alternatywnych sposobów zaspokajania potrzeb ludności. W literaturze zostało to nazwane współdomeną państwa, samorządu terytorialnego i podmiotów niepublicznych<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Tekst jedn. Dz.U. z 2008 r., Nr 69, poz. 415 z późn. zm.

<sup>2</sup> Z. Góral, *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Praktyczny komentarz*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011, s. 90.

<sup>3</sup> M. Stachl, *Prawo administracyjne – pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2002, s. 217–218, 351.

## PUBLICZNE SŁUŻBY ZATRUDNIENIA

Publiczne służby zatrudnienia tworzy, obok ministra właściwego do spraw pracy, marszałków województw i starostów, przede wszystkim wojewoda. Jest on, na mocy swojej pozycji ustrojowej, wynikającej z ustawy z dnia 23 stycznia 2009 roku o wojewodzie i administracji rządowej w województwie<sup>4</sup>, upoważniony do sprawowania nadzoru nad realizacją zadań z zakresu rynku pracy. Dla przykładu wojewoda nadzoruje pracę wojewódzkiego urzędu pracy, wydaje licencję pośrednikom pracy i doradcom zawodowym, a także wydaje zezwolenia na pracę cudzoziemców.

Publiczne służby zatrudnienia zajmują się koordynowaniem polityki państwa w zakresie podstawowych usług rynku pracy. Nie oznacza to jednak, że decentralizacja tych usług obniża ich istotną wartość. Przeciwnie – czyni je niezwykle ważkimi i niezbędnymi w określonej społeczności. Do działań realizowanych przez publiczne służby zatrudnienia należy pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, planowanie rozwoju zawodowego oraz pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy. Pamiętać należy, że zgodnie z wyrażoną w Konstytucji RP zasadą pomocniczości, faktyczna i najbardziej skuteczna polityka zatrudnienia prowadzona jest przez powiatowe urzędy pracy. Do ich zadań należy w szczególności:

- ◆ udzielanie pomocy bezrobotnym w znalezieniu pracy,
- ◆ przyznawanie środków z funduszu pracy na podejmowanie działalności gospodarczej,
- ◆ prowadzenie poradnictwa zawodowego,
- ◆ świadczenie usług EURES (wdrażanie prawa swobodnego przepływu osób w Unii Europejskiej),
- ◆ wydawanie indywidualnych decyzji administracyjnych w zakresie przyznawania prawa do świadczeń przysługujących bezrobotnym (zasiłki dla bezrobotnych, staże absolwenckie, dodatki aktywizacyjne, dodatki szkoleniowe).

Pośrednictwo pracy jest głównym i najważniejszym zadaniem publicznych służb zatrudnienia. Praktyka funkcjonowania tego instrumentu wskazuje na jego niską skuteczność. Spowodowane jest to szeroko rozwiniętą siecią portali internetowych, zajmujących się umieszczaniem ofert pracy, praktyk i staży dla bezrobotnych. Głównym powodem takiego stanu rzeczy jest też brak rozliczania pracowników publicznych służb zatrudnienia z efektów ich pracy. Ponadto oferty pracy, znajdujące się w bazie publicznych służb zatrudnienia, nierzadko są nieatrakcyjne, i z psychologicznego punktu widzenia, pod wieloma względami nie odpowiadają słusznym wymaganiom osób poszukujących pracy.

Poradnictwo zawodowe, w tym planowanie rozwoju zawodowego, to usługa polegająca na korzystaniu z pomocy odpowiednio wykwalifikowanego doradcy

---

<sup>4</sup> Dz.U. Nr 131, poz. 206.

zawodowego, który służy pomocą w planowaniu rozwoju zawodowego, uwzględniając aktualne tendencje rynku pracy, oraz wykształcenie, umiejętności i sytuację życiową poszukującego pracy. Doradztwo zawodowe jest młodą dziedziną funkcjonującą na rynku pracy, która wymaga odpowiedniego wykształcenia osób zajmujących się doradztwem. Bez właściwego przygotowania merytorycznego, prawnego i psychologicznego doradca zawodowy będzie działał nieskutecznie i niewymiernie. Poszukujący pracy niedoceniają tej formy aktywizacji zawodowej, przejawiając niechęć do rozeznania w sobie innej ścieżki kariery zawodowej.

Pomoc w aktywnym poszukiwaniu pracy przejawia się również w możliwości korzystania z wielorakich szkoleń specjalistycznych, służących podnoszeniu kwalifikacji zawodowych.

Szkolenia te winny jak najczęściej znajdować się w ofercie publicznych służb zatrudnienia. W warunkach zmieniającej się gospodarki rynkowej kwestia dostosowania się do wymagań stawianych przyszłym pracownikom przez pracodawców może być realizowana poprzez uczestnictwo w pracach interwencyjnych, robotach publicznych, klubach pracy, a także umowach i stażach absolwenckich.

## OCHOTNICZE HUFCE PRACY

Ochotnicze Hufce Pracy to państwowe jednostki wyspecjalizowane w działaniach na rzecz młodzieży, w szczególności młodzieży zagrożonej wykluczeniem społecznym oraz bezrobotnych do 25 roku życia.

OHP prowadzi swoją działalność w duchu efektywnego przeciwdziałania marginalizacji i wykluczeniu społecznemu młodzieży, a także w zakresie jej kształcenia i wychowania. Organy OHP, w drodze porozumień z pracodawcami, pozwalają swoim podopiecznym na zdobycie kwalifikacji zawodowych oraz uzupełnienie wymaganego prawem wykształcenia.

Działalność OHP jest niezwykle ważna z punktu widzenia wychowania młodego pokolenia, które zagrożone jest społecznym wykluczeniem z powodu objawiających się niemałych problemów z nauką. Poprzez swoją działalność OHP bardzo aktywnie włącza się w kształcenie i przygotowanie zawodowe tzw. trudnej młodzieży.

## AGENCJE ZATRUDNIENIA

Agencje zatrudnienia to podmioty wpisane do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia. Agencje zatrudnienia są podmiotami o charakterze niepublicznym. Prowadzenie agencji zatrudnienia opiera się o swobodę prowadzenia działalności gospodarczej. Organem prowadzącym rejestr agencji zatrudnienia jest marszałek

województwa. Istnieje ogólnopolski rejestr agencji zatrudnienia<sup>5</sup>. Do ich podstawowych zadań należy przede wszystkim pośrednictwo pracy, prowadzenie doradztwa personalnego i poradnictwa zawodowego oraz oferowanie swoim klientom ofert pracy tymczasowej, która w oparciu o umowę o pracy tymczasowej świadczona jest przez wielu młodych ludzi. Jej nieatrakcyjność polega na obniżonym wynagrodzeniu, które stanowi dochód własny takiej agencji.

Praca tymczasowa stanowi jednak niedoceniany atut wśród wielu poszukujących pracy. Jest ona pewnego rodzaju inicjacją w zatrudnienie i pomaga w odnalezieniu właściwej drogi zawodowej tym, którzy mają z tym nie lada problem bądź są jeszcze osobami niezdecydowanymi. Pomimo niepublicznego charakteru ich działalności agencje zatrudnienia dokładają wszelkich starań w zakresie pośrednictwa pracy i dzięki swej ofercie stanowią największą konkurencję dla publicznych służb zatrudnienia.

## INSTYTUCJE SZKOLENIOWE

Instytucje szkoleniowe to publiczne i niepubliczne podmioty, prowadzące działalność mającą na celu wpływanie na jakość zasobów pracy. Instytucje te muszą być wpisane do rejestru, jaki prowadzi właściwy wojewódzki urząd pracy.

Instytucje te prowadzą kształcenie ustawiczne z zakresu kompetencji zawodowych oraz rozwijania umiejętności dotyczących poruszania się po rynku pracy. Narzędziami pozaszkolnego kształcenia ustawicznego są z pewnością kursy, seminaria, konferencje i szkolenia. Nierzadko w ofercie instytucji szkoleniowych znajdują się praktyki, staże czy też studia podyplomowe. Najczęściej instytucjami szkoleniowymi są firmy komercyjne, które działają dla osiągnięcia zysku. Jednakże prawo polskie zna przykłady zakładów doskonalenia zawodowego, które działają jako jednostki oświatowe prowadzące szkoły, szkoły wyższe, szkoły dla dorosłych i placówki doskonalenia zawodowego.

## DIALOG SPOŁECZNY I PARTNERSTWO NA RYNKU PRACY

Rynek pracy w swej istocie nie jest bytem autonomicznym i przy ogromnej dynamice zmian, jaką się charakteryzuje musi opierać się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi. Partnerzy społeczni w swej istocie koncentrują się na rozwiązywaniu problemów lokalnej społeczności i swoją działalnością wnoszą pożądany potencjał w aktywizację zawodową osób poszukujących pracy. Dla przykładu instytucjami dialogu i partnerstwa mogą być przedsiębiorstwa, związki zawodowe,

---

<sup>5</sup> [www.kraz.praca.gov.pl](http://www.kraz.praca.gov.pl) [dostęp: 2.05.2015].

organizacje kościołów i związków wyznaniowych, a także niezliczony szereg organizacji pozarządowych.

Jako wymierny przykład instytucji partnerstwa na rynku pracy należy wskazać gminne centra informacji. Dysponują one informacjami o ofertach pracy, instytucjach szkoleniowych, ośrodkach wspierania przedsiębiorczości i dotowaniem zakładania działalności gospodarczej, a także podstawowymi informacjami z zakresu szeroko rozumianego prawa pracy i danymi teled adresowymi instytucji rynku pracy.

Kolejnym przykładem mogą być wspomniane już ośrodki wspierania przedsiębiorczości, realizujące niezliczone programy szkoleniowe w zakresie zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej, a także świadczące pomoc w zakresie przedsiębiorczości.

Oczywiście niezliczona sieć ośrodków pomocy społecznej, która na poziomie gminnym zapewnia wsparcie w przewyższaniu trudnej sytuacji życiowej, w tym patologii związanej poszukiwaniem pracy. Na pracownikach ośrodków pomocy społecznej ciąży niezwykle odpowiedzialność polegająca na właściwym zdiagnozowaniu problemu bezrobocia wraz z opracowaniem indywidualnego planu pomocowego jego współdziałania.

Należy w tym miejscu również wspomnieć o istnieniu naczelnej Rady Zatrudnienia. Jest ona organem opiniotawczo-doradczym ministra właściwego do spraw pracy, który zajmuje się inicjowaniem na szczeblu krajowym odpowiednich programów służących niwelowaniu zjawiska bezrobocia oraz popieraniem już istniejących powiązań pracodawców w zakresie odpowiedniej aktywizacji zawodowej dla osób poszukujących pracy.

## PODSUMOWANIE

Funkcjonowanie działalności podmiotów wdrażających poszczególne instrumenty rynku pracy staje aktualnie w opozycji do komercjalizacji usług społecznych w zakresie przeciwdziałania bezrobociu. Zadania państwa przejmowane są przez firmy prywatne, instytucje działające poza systemem administracji publicznej czy też wreszcie przez pseudoagencje zatrudnienia. Ich działalność nastawiona na ewidentny zysk, staje się konkurencyjna dla państwowych służb rynku pracy. Nie powinno dostrzegać się w tym niczego złego, gdyż ich działalność prowadzi do realizacji zadań państwa w zakresie polityki zatrudnienia. Te zadania to szereg niezliczonych uprawnień, których nie sposób zmieścić w ramach tak krótkiego opracowania. Niniejszy artykuł należy raczej potraktować jako asumpt w poszukiwaniu właściwej instytucji potrzebnej nam do podjęcia pracy. Droga wydaje się daleka, jednakże znajomość instytucjonalno-prawnych ram, które stanowią obwarowanie rynku pracy pozwoli na ich odszukanie, szersze zaznajomienie się z ich działalnością i skorzystanie z ich pomocy. Pobożnym życzeniem pozostaje, aby ta pomoc okazała się skuteczna i przede wszystkim wymierna.

## BIBLIOGRAFIA

- Baron-Wiaterek M., *Instytucjonalno-prawne aspekty rynku pracy i promocji zatrudnienia*, IPISS, Warszawa 2008.
- Góral Z., *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Praktyczny komentarz*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.
- Stachl M., *Prawo administracyjne – pojęcia, instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2002.

### **Źródła internetowe**

[www.kraz.praca.gov.pl](http://www.kraz.praca.gov.pl)

### **Akty prawne**

- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz.U. z 2008 r., Nr 69, poz. 415, z późn. zm.





ALEKSANDRA PIETRAS\*

---

# PODNOSENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH PRZEZ PRACOWNIKÓW JAKO INWESTYCJA W KAPITAŁ LUDZKI

## WSTĘP

Działalność pracodawców w warunkach gospodarki wolnorynkowej to nieustanna walka o utrzymanie przewagi konkurencyjnej. W gospodarce opartej na wiedzy, konieczność doskonalenia i nieustannego rozwoju, nabiera coraz większego znaczenia. Za potrzebą inwestowania w rozwój zawodowy pracowników przemawia także idea kształcenia ustawicznego oraz wspólnotowa strategia *flexicurity*. Współcześnie to zasoby niematerialne, czyli wiedza, umiejętności, doświadczenie, stanowią źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Osiągać przewagę konkurencyjną na wybranych przez siebie rynkach oraz podbijać dotąd niezdobyte rynki mogą te przedsiębiorstwa, które potrafią, na bazie posiadanych zasobów i umiejętności, wykreować i dostarczyć produkty zaspokajające potrzeby nabywców, w lepszy i bardziej efektywny sposób niż konkurenci<sup>1</sup>. Patrząc na to zagadnienie z perspektywy prawa pracy można powiedzieć, że tylko pracodawcy, którzy potrafią motywować pracowników i rozwijać tkwiący w nich potencjał, są w stanie budować silną pozycję ekonomiczną na rynku, nie tracąc przy tym z pola widzenia potrzeby zapewnienia pracownikom godziwego wynagrodzenia oraz pracy w warunkach umożliwiających pełny rozwój kompetencji i umiejętności posiadanych przez pracownika. Kapitał ludzki rozumiany jest jako zespół kompetencji wszystkich zatrudnionych pracowników oraz połączenie ich indywidualnych postaw i wartości składających się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Odzwierciedla tkwiącą w człowieku zdolność do uczenia się

---

\* Studentka, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010, s. 36–37.

<sup>2</sup> A. Rundo, *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 11.

i ciągłego doskonalenia. W odróżnieniu od zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, kapitał ludzki jest rozwojowy<sup>3</sup>. Należy jednak zauważyć, że choć kapitał ludzki ma charakter twórczy, to jego wartość ulega stopniowej deprecjacji na skutek biologicznego starzenia się ludzi oraz nieustannie ewoluujących potrzeb pracodawców w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw. Inwestycje w profilaktykę zdrowotną, poprawę jakości życia oraz w podnoszenie kwalifikacji zawodowych, mogą proces deprecjacji kapitału ludzkiego opóźnić bądź ograniczyć<sup>4</sup>. W związku z tak istotną rolą podnoszenia kwalifikacji zawodowych w procesie budowania przewagi konkurencyjnej pracodawców i potrzebą dostrzeżenia w pracownikach nie tylko źródła tej przewagi, ale również godności osoby ludzkiej, należy przyrzeć się bliżej regulacji dotyczącej tej problematyki.

## PODNIOSZENIE KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH W ŚWIETLE REGULACJI KODEKSU PRACY

Obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych został podniesiony do rangi podstawowych zasad prawa pracy w art. 17 k.p.<sup>5</sup> oraz wymieniony wśród podstawowych obowiązków pracodawcy w art. 94 pkt. 6 k.p. W doktrynie i orzecznictwie podkreśla się jednak, że komentowany przepis nie ma charakteru roszczeniowego. Pracodawca ma ułatwiać pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych, nie ma natomiast obowiązku szkolenia pracowników<sup>6</sup>. Zasady prawa pracy, wyrażone zarówno w art. 16 k.p., jak i w art. 17 k.p., nie dają podstaw, aby żądać od pracodawcy określonego zachowania i wykraczają poza to, czego można oczekiwać od pracodawcy w warunkach gospodarki wolnorynkowej<sup>7</sup>. Obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych nie oznacza, że pracownik ma możliwość domagania się od pracodawcy zorganizowania i przeprowadzenia określonego rodzaju szkolenia, np. komputerowego<sup>8</sup>. Jak jednak słusznie podkreśla się w literaturze, art. 17 k.p. zawiera adresowaną do pracodawców dyrektywę o charakterze postulatywnym, co najmniej nieprzeszkadzania doksztalającemu się pracownikowi, np. przez zlecenie pracy w godzinach nadliczbowych<sup>9</sup>. Ułatwianie pracownikom

<sup>3</sup> W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbička, P. Zwiech, *Gospodarowanie...*, s. 38.

<sup>4</sup> B. Buchelt, I. Kubica, G. Łukasiewicz, J. Purgał-Popiela, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 14.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy; tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 1502 ze zm.

<sup>6</sup> D. Dörre-Nowak, *Komentarz do art. 17 k.p.*, [w:] B. Wagner (red.), *Kodeks pracy 2011. Komentarz*, Lex, Gdańsk 2011, s. 81.

<sup>7</sup> Z. Góral, *O kodeksowym katalogu zasad indywidualnego prawa pracy*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011, s. 200.

<sup>8</sup> Wyrok SN z 25 maja 2005 r., I PKN 657/99, Lex nr 44904.

<sup>9</sup> W. Perdeus, *Komentarz do art. 17 k.p.*, [w:] K.W. Baran, *Kodeks pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2014, s. 114.

podnoszenia kwalifikacji zawodowych leży bowiem także w interesie pracodawcy, który musi jednakże uwzględniać przy tym swoje możliwości ekonomiczne. Dlatego też, należy zgodzić się z poglądem, iż zasadę tą, można byłoby usunąć z kodeksu pracy, gdyż kwestia ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych powinna być przedmiotem swobodnie zawieranej pomiędzy stronami stosunku pracy umowy o podnoszenie kwalifikacji zawodowych, zaś partnerzy społeczni ową kwestię regulować mogliby w drodze rokowań zbiorowych<sup>10</sup>.

O tym, jak istotne dla rozwoju pracownika jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych, przekonuje również treść art. 102 k.p., zgodnie z którym, do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku niezbędne może być posiadanie przez pracownika szczególnych kwalifikacji. Ponadto, kwalifikacje zawodowe pełnią rolę jednego z kryteriów służącego ustaleniu przysługującego pracownikowi wynagrodzenia<sup>11</sup>. Jeśli chodzi o powiązanie pomiędzy możliwością wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku a kwalifikacjami zawodowymi pracownika, to są takie zawody, do wykonywania których wymagane jest, aby pracownik posiadał stosowne kwalifikacje, które wynikać mogą z poszczególnych pragmatyk zawodowych albo przepisów prawa administracyjnego<sup>12</sup>. Takie ograniczenia w podejmowaniu działalności zawodowej ze względu na posiadane kwalifikacje mogą być podyktowane przede wszystkim interesem publicznym. Są bowiem takie stanowiska, które wymagają od osób je piastujących posiadania pewnych szczególnych umiejętności i cech ze względu na to, iż są to zawody zaufania publicznego, np. sędzia, notariusz. W wypadkach, w których przepisy szczególne, nie regulują kwestii kwalifikacji wymaganych od pracownika do wykonywania pracy określonego rodzaju lub na określonym stanowisku, wymagania kwalifikacyjne mogą zostać ustalone w układach zbiorowych pracy, regulaminach pracy oraz w rozporządzeniach płacowych<sup>13</sup>.

Pojęcie podnoszenia kwalifikacji zawodowych nie zostało przez ustawodawcę dostatecznie sprecyzowane. Odwołując się do regulacji zawartej w art. 103<sup>1</sup> § 1 k.p. możemy jedynie stwierdzić, iż przez podnoszenie kwalifikacji zawodowych rozumie się zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą. Tak sformułowana definicja jest niewątpliwie bardzo ogólna i nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy ustawodawca miał na myśli kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy u danego pracodawcy czy też chodzi o kwalifikacje w ogólności, niemające bezpośredniego związku z pracą zawodową<sup>14</sup>. Biorąc jednak pod uwagę, iż powoływany przepis nie przewiduje żadnych

<sup>10</sup> Z. Góral, *O kodeksowym...*, s. 200.

<sup>11</sup> J. Skoczyński, *Komentarz do art. 102 k.p.*, [w:] L. Florek (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2011, s. 556.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 556.

<sup>13</sup> M. Raczkowski, *Komentarz do art. 102 k.p.*, [w:] M. Gersdorf, K. Rączka, M. Raczkowski, *Kodeks Pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2014, s. 725.

<sup>14</sup> A. Dral, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy*, „Monitor Prawa Pracy” 2010, nr 11, s. 568.

wyłączeń, a jego literalne brzmienie nie ogranicza zdobywania wiedzy i umiejętności jedynie do obszaru związanego z charakterem wykonywanej przez pracownika pracy, należy moim zdaniem zgodzić się z poglądem, iż zakres przedmiotowy definicji sformułowanej w art. 103<sup>1</sup> § 1 k.p., obejmuje wszelkie formy, które mają na celu zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności<sup>15</sup>. Stąd też w ramach podnoszenia kwalifikacji zawodowych przez pracowników, będą się mieścić formy szkolne, a więc nauka w szkołach wyższych, studia podyplomowe oraz formy pozaszkolne, typu szkolenia, prelekcje, kursy, konferencje, seminaria itp. Należy jednak pamiętać, że chociaż definicja podnoszenia kwalifikacji zawodowych obejmuje wszelkie formy pozyskiwania lub poszerzania zasobu wiedzy i umiejętności, to sformułowana w art. 103<sup>1</sup> § 1 k.p. definicja podnoszenia kwalifikacji zawodowych zawiera w sobie element subiektywnej oceny pracodawcy, co do treści tego pojęcia i ten właśnie element subiektywny ma decydujące znaczenie dla określenia skutków prawnych związanych z doszkadzaniem pracownika<sup>16</sup>. Zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracownika można bowiem uznać za podnoszenie kwalifikacji zawodowych w rozumieniu kodeksowym tylko wtedy, gdy pracownik podejmuje działania w tym zakresie z inicjatywy pracodawcy, albo za jego zgodą. Bez tego nie jest możliwe takie stwierdzenie, bez względu na powiązanie podejmowanego przez pracownika szkolenia z zakresem aktualnie wykonywanych obowiązków pracowniczych.

## PRAWA I OBOWIĄZKI STRON STOSUNKU PRACY W ZWIĄZKU Z PODNOSZENIEM KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

Konkretyzację powinności pracodawcy w związku z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych zawierają przepisy art. 103<sup>1</sup>–103<sup>6</sup> k.p. Zakres tych obowiązków, jak również praw pracownika, zależy przede wszystkim od tego, czy pracodawca zawarł z pracownikiem podnoszącym kwalifikacje zawodowe, umowę, o której stanowi art. 103<sup>4</sup> k.p. Zgodnie z art. 103<sup>1</sup> k.p. podstawowymi uprawnieniami, które przysługują pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe są: urlop szkoleniowy oraz zwolnienie z całości lub części dnia pracy, na czas niezbędny, by punktualnie przybyć na obowiązkowe zajęcia oraz na czas ich trwania. Za czas urlopu szkoleniowego oraz za czas zwolnienia całości lub części dnia pracy pracownik zachowuje prawo do wynagrodzenia. Nie dotyczy to jednak sytuacji, w której pracownik zdobywa lub uzupełnia wiedzę i umiejętności na zasadach innych niż określone w art. 103<sup>1</sup>–103<sup>5</sup> k.p., czyli bez zgody bądź inicjatywy pracodawcy w tym zakresie. Takiemu pracownikowi mogą zostać przyznane, zgodnie z tym, co stanowi art. 103<sup>6</sup> k.p., zwolnienie

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, s. 568; por. także: P. Wojciechowski, *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników po zmianach – zasady i wątpliwości*, „Monitor Prawa Pracy” 2010, nr 11, s. 585.

<sup>16</sup> J. Skoczyński, *Komentarz do art. 1031*, [w:] L. Florek (red.), *Kodeks pracy...*, s. 560.

z całości lub części dnia pracy, ale bez zachowania prawa do wynagrodzenia oraz bezpłatny urlop szkoleniowy w ustalonym przez strony stosunku pracy wymiarze.

Wymiar urlopu szkoleniowego określony został przez ustawodawcę w art. 103<sup>2</sup> k.p. i zgodnie z treścią tego przepisu, o czasie jego trwania przesądza rodzaj egzaminu, do którego przystępuje pracownik. Wymiar zwolnienia od pracy zależy zaś przede wszystkim od sytuacji konkretnego pracownika, tj. od jego programu zajęć i obowiązującego go rozkładu czasu pracy<sup>17</sup>. Pracownikowi nie przysługuje jednak zwolnienie od pracy, gdy program nauki w ramach podnoszenia kwalifikacji zawodowych przewiduje zajęcia wyłącznie w czasie wolnym pracownika<sup>18</sup>.

Obecnie pracownik może skorzystać z urlopu szkoleniowego w przypadku, gdy przystępuje do enumeratywnie określonej kategorii egzaminów kończących naukę oraz w związku z przygotowaniem pracy dyplomowej. Na gruncie poprzednio obowiązującego rozporządzenia Ministra Edukacji oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych<sup>19</sup>, istniały także urlopy szkoleniowe udzielane pracownikom w każdym roku studiów wyższych w celu przygotowania się i przystąpienia do egzaminów oraz w celu uczestnictwa w obowiązkowych zajęciach<sup>20</sup>.

Należałoby się zastanowić, czy właściwe było pominięcie w obecnym kształcie regulacji dotyczącej urlopów szkoleniowych tych urlopów, które przysługiwały niegdyś pracownikowi w każdym roku studiów wyższych w celu przygotowania się i przystąpienia do egzaminów. Byłoby to zresztą zgodne z ideą ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Aby pracownik mógł przygotować pracę dyplomową i następnie przystąpić do jej obrony musi zdać egzaminy, do których zaliczenia jest obowiązany zgodnie z obowiązującym dla danego kierunku programem studiów. Do osiągnięcia tego celu niezbędny jest natomiast nie tylko wysiłek intelektualny, ale również czas, który umożliwi pracownikowi naukę i wypoczynek konieczny dla wydajnej pracy. Dlatego też zawarty w art. 103<sup>2</sup> k.p. katalog egzaminów, z którymi powiązane jest uprawnienie pracownika do skorzystania z urlopu szkoleniowego, jest niepełny i powinien zostać uzupełniony o urlopy udzielane pracownikowi w każdym roku studiów w celu przygotowania i przystąpienia do egzaminów.

Urlopu szkoleniowego udziela się w dni, które są dla pracownika dniami pracy, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy. Jeśli chodzi o termin, w którym pracownik powinien wystąpić z wnioskiem udzielenie urlopu, to nie jest to kwestia rozstrzygnięta jednoznacznie przez ustawodawcę. Dlatego też należy przyjąć, że osta-

---

<sup>17</sup> M. Nałęcz, *Komentarz do art. 1031 k.p.*, [w:] W. Muszalski, *Kodeks pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2013, s. 293.

<sup>18</sup> M. Frączek, *O podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w kodeksie pracy*, „Służba Pracownicza” 2010, nr 11, s. 10.

<sup>19</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, Dz.U. Nr 103, poz. 472 ze zm.

<sup>20</sup> J. Skoczyński, *Komentarz do art. 1032*, [w:] L. Florek (red.), *Kodeks...*, s. 562.

teczna decyzja w tym przedmiocie powinna należeć do pracodawcy, co jednak nie oznacza zupełnej dowolności. Należy zgodzić się z reprezentowanym w literaturze stanowiskiem, iż pracodawca powinien mieć na względzie przeznaczenie tej instytucji<sup>21</sup>. Dni wolne od pracy powinny być udzielone w okresie bezpośrednio poprzedzającym przystąpienie przez pracownika do egzaminu, jeśli zaś chodzi o urlop udzielany pracownikowi studiującemu w rozumieniu przepisów ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*, pracownik powinien mieć możliwość nie tylko przystąpienia do egzaminu, ale również przygotowanie pracy dyplomowej, a następnie przygotowanie się do egzaminu dyplomowego. Pracownik i pracodawca kwestię terminu, w ciągu którego zostanie wykorzystany urlop szkoleniowy, mogą też uregulować w drodze umownej. Urlop szkoleniowy może być wykorzystany w całości lub podzielony na części<sup>22</sup>.

Uprawnienia wymienione w art. 103<sup>1</sup> § 1 k.p. mają obligatoryjny charakter<sup>23</sup>. Dla ich uzyskania wystarczające jest, iż została spełniona przesłanka w postaci inicjatywy pracodawcy lub jego zgody na podnoszenie przez pracownika kwalifikacji zawodowych. Zgodnie z treścią art. 103<sup>4</sup> § 2 k.p., umowa szkoleniowa nie może zawierać postanowień mniej korzystnych dla pracownika niż przepisy rozdziału III k.p. Uprawnienia, o których mowa, nie mogą zostać wyłączone na mocy umowy, ponieważ jej celem nie jest wyłączenie uprawnień przysługujących pracownikowi na mocy ustawy, a uzupełnienie ich podstawowej treści przy uwzględnieniu zasady działania na korzyść pracownika. Tak więc, nie można w drodze umowy szkoleniowej wyłączyć ani obniżyć standardów obowiązkowych świadczeń, jakie należą się pracownikowi od pracodawcy w związku z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych, np. pracodawca nie może obniżyć wymiaru przysługującego pracownikowi urlopu szkoleniowego. To ograniczenie swobody stron w kształtowaniu treści umowy wynika zresztą nie tylko z przepisu art. 103<sup>4</sup> § 2 k.p., ale również z ochronnego charakteru prawa pracy i funkcjonowania w ramach tej gałęzi prawa przepisów, które w przeważającej mierze są przepisami jednostronnie bezwzględnie obowiązującymi<sup>24</sup>.

Przedmiotem umowy szkoleniowej mogą być postanowienia odnoszące się do podstawowych świadczeń przewidzianych przez k.p. dla pracownika podnoszącego swoje kwalifikacje oraz postanowienia dotyczące świadczeń dodatkowych, o których stanowi art. 103<sup>3</sup> k.p. Świadczeniami dodatkowymi na rzecz pracownika mogą być w szczególności: zobowiązanie pracodawcy do pokrycia opłat za kształcenie, przejazdy, podręczniki i zakwaterowanie. Nie jest to jednak katalog zamknięty. Przedmiotem umowy mogą być także ustalenia dotyczące okresu, w ciągu którego pracownik będzie zobowiązany do pozostawania w zatrudnieniu u danego pracodawcy po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Okres ten nie może być jednak dłuższy niż 3 lata.

<sup>21</sup> M. Włodarczyk, *Komentarz do art. 1032*, [w:] K.W. Baran (red.), *Kodeks...*, s. 743.

<sup>22</sup> M. Nałęcz, *Komentarz do art. 1032*, [w:] W. Muszalski (red.), *Kodeks...*, s. 295.

<sup>23</sup> M. Raczkowski, *Komentarz do art. 1031 k.p.*, [w:] M. Gersdorf, K. Rączka, M. Raczkowski, *Kodeks Pracy. Komentarz*, s. 730.

<sup>24</sup> J. Skoczyński, *Komentarz do art. 1034*, [w:] L. Florek (red.), *Kodeks...*, s. 571.

## OCHRONA INTERESU PRACODAWCY W ŚWIETLE PRZEPISÓW DOTYCZĄCYCH PODNOSZENIA KWALIFIKACJI ZAWODOWYCH

Podstawę dla zawarcia umowy szkoleniowej stanowi art. 103<sup>4</sup> k.p. Z brzmienia tego przepisu wynika, że pracodawca ma obowiązek zawarcia takiej umowy tylko w sytuacji, gdy zamierza zobowiązać pracownika do pozostawania w zatrudnieniu po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Wynika to z faktu, iż zobowiązanie pracownika na mocy umowy szkoleniowej do pozostania w stosunku pracy po zakończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych jest postacią ograniczenia konstytucyjnej gwarantowanej zasady wolności pracy. To oczywiste, że pracownik po zakończeniu szkolenia, staje się bardziej konkurencyjny na rynku pracy. Dlatego może być zainteresowany rozwiązaniem dotychczasowej umowy o pracę i nawiązaniem nowego stosunku pracy na korzystniejszych warunkach. Natomiast, jeśli szkolenie, w którym uczestniczy pracownik ma bezpośredni związek z wykonywaną pracą, to niewątpliwie, w takiej sytuacji dochodzi także do przysporzenia po stronie pracodawcy. Jeśli więc można mówić jednocześnie o korzyściach jakie uzyskuje pracodawca w związku z doksztalcaniem pracownika i ograniczeniu w podejmowaniu zatrudnienia przez pracownika, to stosownym jest ukształtowanie w drodze umowy wzajemnych praw i obowiązków w sposób, który ten układ korzyści i zobowiązań odzwierciedla.

Pracodawca, inwestując w szkolenia pracownicze, mające usprawnić aktualnie wykonywaną pracę na danym stanowisku, czyni to w tym celu, aby zatrzymać pracownika i wykorzystać powiększony w ten sposób kapitał ludzki. Jeśli pracodawca decyduje się przyznać pracownikowi podnoszącemu kwalifikacje zawodowe dodatkowe świadczenia, mimo iż nie musi tego czynić, to ma prawo oczekiwać, że poczynione na pracownika nakłady nie tylko się zwrócą, ale również znajdą przełożenie w wynikach pracy osiągniętych przez pracownika w przyszłości. W związku z tym ważne jest, aby również ten aspekt podnoszenia kwalifikacji zawodowych został uwzględniony w umowie szkoleniowej.

Dla ochrony interesu pracodawcy istotny jest także przewidziany w art. 103<sup>5</sup> k.p. obowiązek zwrotu kosztów poniesionych przez pracodawcę z tytułu dodatkowych świadczeń, udzielonych pracownikowi w umowie szkoleniowej w związku z doksztalcaniem. Obowiązek, o którym stanowi art. 103<sup>5</sup> k.p. obejmuje pracownika, który bez uzasadnionych przyczyn nie podejmie podnoszenia kwalifikacji zawodowych albo przerwie podnoszenie tych kwalifikacji, a także pracownika, z którym pracodawca rozwiąże stosunek pracy bez wypowiedzenia z jego winy w trakcie podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub po jego ukończeniu w terminie określonym w umowie szkoleniowej, nie dłuższym jednak niż 3 lata, pracownika, który w okresie wskazanym w umowie szkoleniowej, nie dłuższym niż 3 lata, rozwiąże stosunek pracy za wypowiedzeniem, z wyjątkiem wypowiedzenia umowy o pracę z powodu mobbingu oraz



pracownika, który w okresie wskazanym w umowie szkoleniowej nie dłuższym niż 3 lata, rozwiąże stosunek pracy bez wypowiedzenia na podstawie art. 55 lub 94<sup>3</sup> k.p., mimo braku przyczyn określonych w tych przepisach. Art. 103<sup>5</sup> k.p. stanowi jednak tylko o zwrocie świadczeń dodatkowych. Obowiązek zwrotu kosztów w sytuacji, gdy rezultat kształcenia nie zostanie osiągnięty z winy pracownika, nie obejmuje więc świadczeń obowiązkowych, co słusznie budzi wątpliwości w literaturze<sup>25</sup>. Nieuwzględnienie przez ustawodawcę tego aspektu ochrony interesu pracodawcy, może bowiem skutecznie zniechęcać pracodawców do inwestowania w rozwój zawodowy pracowników.

Chociaż zobowiązanie pracownika do pozostania w zatrudnieniu po ukończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, stanowi przejaw ograniczenia konstytucyjnie i ustawowo gwarantowanej zasady wolności pracy, to jednak ma swoje uzasadnienie właśnie w konieczności uwzględnienia nakładów, jakie wiążą się dla pracodawcy z doksztalceniem pracownika. Nie można bowiem dopuścić do sytuacji, w której pracownik budowałby swoją pozycję na rynku pracy kosztem pracodawcy, tym bardziej, że każda forma doksztalcenia stanowi w pewnym zakresie korzyść także dla samego pracownika, niezależnie od tego, czy szkolenie jest bezpośrednio związane z wykonywaną przez pracownika pracą zawodową, czy też ma charakter ogólnorozwojowy. Pracodawca powinien mieć możliwość wykorzystania pozyskanego lub poszerzonego zasobu wiedzy i umiejętności pracownika w pewien czas po zakończeniu podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Zwłaszcza w odniesieniu do pracowników wykonujących zawody uznawane na rynku pracy za deficytowe bądź posiadających wysoce specjalistyczną wiedzę, dotyczącą np. zastosowania nowoczesnych technologii w procesie produkcji, niebezpieczeństwo „ucieczki” pracownika wzrasta. Obawy związane z przewidywanym brakiem czasu na spożytkowanie efektów kształcenia pracownika, stanowią zaś jedną z przyczyn braku inwestycji w kształcenie dorosłych<sup>26</sup>. To zresztą nie jedyne powody braku dostatecznych nakładów na podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników. Polscy pracodawcy wskazują także na brak dostatecznych zasobów finansowych przedsiębiorstwa, brak stabilizacji na rynku, konieczność zmniejszenia biurokracji oraz podwyższenia jakości oferty szkoleniowej. Pracodawcy nie są też często świadomi korzyści, jakie może im przynieść inwestowanie w kształcenie pracowników. Zdarza się także, że problem tkwi w samych pracownikach, którzy z różnych powodów nie mogą lub nie chcą podnosić swych kompetencji zawodowych<sup>27</sup>. W przeprowadzonym w kwietniu 2011 r. badaniu „Ustawiczne kształcenie w przedsiębiorstwach”, pracodawcy wskazywali także, że obecne kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych odpowiadają w pełni potrzebom przedsiębiorstwa, oraz że przedsiębiorstwa prowadzą strategię zatrudniania osób o odpowiednim poziomie kwalifikacji<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> A. Dral, *Podnoszenie...*, s. 571.

<sup>26</sup> E. Strojna, *Szkolenia – to się opłaca*, „Służba Pracownicza” 2010, nr 11, s. 5.

<sup>27</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>28</sup> [www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/ksztalcenie-zawodowe-w-przedsiębiorstwach-w-polsce-w-2010-r-4,2.html](http://www.stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/ksztalcenie-zawodowe-w-przedsiębiorstwach-w-polsce-w-2010-r-4,2.html) [dostęp: 10.11.2014].

## PODSUMOWANIE

Reasumując, podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników to inwestycja, która przynosi korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Obecnie, w dobie globalizacji, postępu naukowo-technicznego i otwarcia granic w związku z przystąpieniem Polski do UE, sytuacja na rynku pracy podlega bardzo szybkim zmianom, za którymi pracownik powinien nadążać, aby móc zwiększyć swoje szanse na zdobycie i utrzymanie satysfakcjonującej i godziwie wynagradzanej pracy. Analizując tendencje, jakie możemy zaobserwować na współczesnym rynku pracy nie sposób nie zwrócić także uwagi na problem, który dotyka większość państw Europy Zachodniej, mianowicie starzenie się społeczeństw i w związku z tym możliwość pojawienia się w przyszłości niedoboru odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Aby temu zaradzić konieczne jest stworzenie racjonalnej polityki mającej na celu aktywizację zawodową ludzi starszych<sup>29</sup>. Zmiany demograficzne, które już zostały zapoczątkowane przyniosą ze sobą nieodwracalne dla całego społeczeństwa skutki, wyznaczając tym samym kierunek pożądanym celów polityki rynku pracy. W związku z tym, gotowość pracowników do podnoszenia kwalifikacji zawodowych, niezależnie od wieku, powinna odpowiadać otwartości pracodawców na inicjatywę pracowników w tym zakresie. Zdobywanie, uzupełnianie wiedzy i umiejętności przez pracowników to inwestycja, która przynosi korzyści zarówno dla pracownika, pracodawców, jak i całego społeczeństwa.

## BIBLIOGRAFIA

- Baran K.W. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2014.
- Buchelt B., Kubica I., Łukasiewicz G., Purgał-Popiela J., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- Drał A., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych przez pracowników z inicjatywy lub za zgodą pracodawcy*, „Monitor Prawa Pracy” 2010, nr 11.
- Florek L. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.
- Frączek M., *O podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w kodeksie pracy*, „Służba Pracownicza” 2010, nr 11.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Gersdorf M., Rączka K., Rączkowski M., *Kodeks Pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2014.
- Góral Z., *O kodeksowym katalogu zasad indywidualnego prawa pracy*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2011.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010.
- Muszalski W. (red.), *Kodeks pracy. Komentarz*, Lex, Warszawa 2013.

<sup>29</sup> J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, [www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf](http://www.parp.gov.pl/files/74/87/110/10073.pdf) [dostęp: 10.11.2014].

- Rundo A., *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Strojna E., *Szkolenia – to się opłaca*, „Służba Pracownicza” 2010, nr 11.
- Wagner B. (red.), *Kodeks Pracy 2011. Komentarz*, Gdańsk 2011.
- Wojciechowski P., *Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników po zmianach – zasady i wątpliwości*, „Monitor Prawa Pracy” 2010, nr 11.

#### **Źródła internetowe**

- <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/ksztalcenie-zawodowe-w-przedsiębiorstwach-w-polsce-w-2010-r-4,2.html>
- <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/19001.pdf>

#### **Akty prawne**

- Rozporządzenie Ministra Edukacji oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, Dz.U. Nr 103, poz. 472 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks Pracy; tekst jedn. Dz.U. z 2014 r., poz. 1502 z późn. zm.
- Wyrok SN z 25 maja 2005 r., I PKN 657/99, Lex nr 44904.

# ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA JAKO ELEMENT GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

## WPROWADZENIE

W obecnych czasach rynek pracy podlega głębokim i dynamicznym przemianom. Globalizacja, rozwój nauki oraz nowych technologii zmusza do poszukiwania rozwiązań, które zwiększałyby konkurencyjność podmiotów oraz pozwalałyby szybko reagować na zmieniające się wciąż wymagania otoczenia. Zasoby ludzkie przez długi czas postrzegane były głównie jako źródło kosztów, które należy zmniejszać, nie tracąc przy tym na wydajności pracy. Obecnie natomiast nikt nie ma już wątpliwości, że jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej może być kapitał ludzki oraz jego umiejętność wykorzystania. Nowoczesne przedsiębiorstwo bowiem to nie tylko kapitał finansowy i rzeczowy, ale również wartości niematerialne. Kapitał ludzki jest w nim traktowany jako najcenniejsze aktywa, na które składają się zasób wiedzy, umiejętności, motywacji, doświadczeń, odpowiedzialności oraz zdolności intelektualnych tkwiących w ludziach<sup>1</sup>.

Początków myśli o kapitale ludzkim w teorii ekonomii należy upatrywać w osiemnasto- i dziewiętnastowiecznych pracach takich ekonomistów jak A. Smith, J.B. Say oraz J.S. Mill<sup>2</sup>. Uważali oni, że człowiek posiada kapitał w postaci wiedzy, umiejętności i zdrowia. Im większy jest kapitał zgromadzony w jednostkach, tym więcej dóbr można wytworzyć, co przyczynia się do wzrostu bogactwa narodów. W drugiej połowie

---

\* Doktorantka, Katedra Prawa Pracy, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> G. Wronkowska, *Kapitał ludzki. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 15.

<sup>2</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1954; J.B. Say, *Traktat o ekonomii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960; J.S. Mill, *Zasady ekonomii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.

XX wieku powstała teoria kapitału ludzkiego, dostarczająca argumentów za tym, że człowiek to najbardziej wartościowy element w zasobach przedsiębiorstwa, gdyż jego wiedza i zdolności mają duży wpływ na wielkość i jakość produkcji oraz usług, a to pociąga za sobą wzrost gospodarczy<sup>3</sup>. W Polsce znaczący przełom w postrzeganiu kapitału ludzkiego nastąpił wraz z przemianami ustrojowymi oraz społeczno-gospodarczymi i towarzyszącą im potrzebą zwiększenia konkurencyjności na rynku.

Obecnie koncepcja gospodarowania kapitałem ludzkim kładzie nacisk na wartość zasobów pracy i ich optymalne wykorzystanie. Stara się pogodzić z jednej strony ekonomiczny punkt widzenia, zorientowany na wynik finansowy, a z drugiej mieć na względzie również rozwój i satysfakcję pracowników. Na gospodarowanie kapitałem ludzkim składają się działania podejmowane w obszarze związanym w występowaniem człowieka w organizacji, zapewniające jej liczebność i jakość. Celem tych działań jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracy dla wzrostu efektywności i wartości organizacji<sup>4</sup>.

Współcześnie coraz częściej odchodzi się od tradycyjnego modelu zatrudnienia na rzecz elastycznych form, które umożliwiają lepsze i szybsze dostosowywanie się do zmian na rynku pracy. Coraz rzadziej można spotkać kariery zawodowe polegające na długotrwałym zatrudnieniu w jednym zakładzie pracy lub w tej samej branży. Bardzo ważna jest natomiast otwartość na przestrzenną dyslokację, krótkoterminowa elastyczność oraz zróżnicowany czas pracy. Okresy działalności zawodowej człowieka przeplatają się z okresami bezrobocia, a poszukiwanie pracy często łączy się z koniecznością ciągłego dokształcania się, a czasem nawet przekwalifikowania.

Powstaje w tym miejscu pytanie, jakie rozwiązania organizacyjne, prawne i społeczne można wprowadzić, żeby optymalnie wykorzystać kapitał ludzki. Z punktu widzenia prawa pracy, jedną z propozycji są niewątpliwie elastyczne (nietypowe) formy zatrudnienia. Umożliwiają one efektywne i świadome zarządzanie przedsiębiorstwem, stanowią narzędzie walki z bezrobociem, mogą być także pomocne w czasie kryzysu. Niniejsze opracowanie stanowi analizę powyższego pojęcia w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim. Autorka przedstawi również wybrane instytucje prawne zaliczane do elastycznych form zatrudnienia, kładąc nacisk na ukazanie zalet i wad każdej z nich, oraz odwoła się do coraz popularniejszej koncepcji *flexicuirity*.

## ZATRUDNIENIE TYPOWE I ATYPOWE (NIETYPOWE)

Pracodawca, podejmując decyzję o zatrudnieniu, może wybierać spośród wielu rodzajów umów. Wybierając odpowiednią formę zatrudnienia, może lepiej reagować na zachodzące na rynku zmiany oraz optymalnie kształtować rozmiar zatrudnienia, a także organizację i czas pracy.

<sup>3</sup> W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, *Ekonomicus*, Szczecin 2010, s. 17–18.

<sup>4</sup> A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmach*, Poltext, Warszawa 2000, s. 18.

Powstanie i rozwój nietypowych form zatrudnienia jest determinowane wieloma czynnikami. Po pierwsze, można wskazać na zmiany zatrudnienia w poszczególnych sektorach gospodarki, związane m.in. z odpływem ludności z rolnictwa do przemysłu, a ostatnimi czasy do sektora usług. Nierzadko o stosowaniu nietypowych form zatrudnienia decydują procesy technologiczne, wymuszające np. system zmianowy. Inną przesłanką jest dążenie pracodawców do ograniczenia kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników. Na ekspansję nietypowych form zatrudnienia wpływają również uwarunkowania legislacyjne – nowelizacje kodeksu pracy oraz uchwalanie aktów prawnych regulujących nowe instytucje prawne<sup>5</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne określenia: „nietypowe formy zatrudnienia”, „atypowe formy zatrudnienia”, „nowe formy zatrudnienia” a także „elastyczne formy zatrudnienia”<sup>6</sup>. W pierwszej kolejności jednak konieczne jest zdefiniowanie, czym jest zatrudnienie typowe. Za typowy model zatrudnienia uznaje się stosunek pracy na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, w pełnym wymiarze czasu pracy, według powszechnie obowiązujących norm pracy, charakteryzujący się ciągłością (w założeniu ma to być zatrudnienie długotrwałe) oraz wykonywaniem pracy pod kierownictwem pracodawcy, w ściśle określonym miejscu (najczęściej w siedzibie pracodawcy) oraz w stałych godzinach pracy<sup>7</sup>. W uzasadnieniu do uchwały z dnia 16 kwietnia 1998 r. (sygn. akt III ZP 52/97, OSNP 1998/19/558) Sąd Najwyższy stwierdził, że „standardem prawa pracy jest zatrudnianie na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony, która ze względu na sposób i zakres ochrony przed jej rozwiązaniem najpełniej respektuje uzasadnione potrzeby pracownika”.

W związku z tym, nietypowe formy zatrudnienia w szerokim znaczeniu obejmują wszelkie sposoby zatrudnienia odbiegające od modelu tradycyjnego, które nie posiadają jednej lub kilku z wyżej wymienionych cech. Będą to zatem również, obok zatrudnienia pracowniczego, umowy cywilnoprawne, samozatrudnienie czy też praca nakładczą. W wąskim ujęciu natomiast, na którym skupia się przedmiotowe opracowanie i które pokrywa się w pewnym stopniu z regulacjami wspólnotowymi, zatrudnienie nietypowe to zatrudnienie w ramach stosunku pracy, obejmujące:

- ♦ pracę na podstawie umów terminowych,
- ♦ pracę w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- ♦ telepracę,
- ♦ pracę tymczasową<sup>8</sup>.

Elastyczność zatrudnienia może także przejawiać się w stosowanych systemach i rozkładach czasu pracy, jest to jednak zagadnienie bardzo szerokie i wielo-

<sup>5</sup> E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 12–13.

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>7</sup> Tak m.in. A. Chobot, *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 130; E. Bąk, *Nietypowe...*, s. 15.

<sup>8</sup> Z. Kubot, *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia*, Wrocław 2000, s. 7.

wątkowe, w związku z czym nie zostanie podjęte w niniejszym opracowaniu. W dalszej części natomiast zostaną omówione pozostałe elastyczne formy zatrudnienia w znaczeniu wąskim.

## PRACA NA PODSTAWIE TERMINOWYCH UMÓW O PRACĘ

Jedną z najczęściej występujących w Polsce elastycznych form zatrudnienia są terminowe umowy o pracę. W obecnym stanie prawnym, zaliczyć do nich można, zgodnie z art. 25 k.p.<sup>9</sup>, umowę o pracę na czas określony, umowę o pracę na czas wykonania określonej pracy, umowę o pracę na czas zastępstwa innego pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy oraz umowę o pracę na okres próbny, która może poprzedzać każdą z wymienionych wyżej umów. Cechą charakterystyczną tych umów jest ograniczenie ich trwania w czasie i konieczność oznaczenia terminu końcowego.

Elastyczność terminowych umów o pracę przejawia się w kilku obszarach, m.in. w sposobie ich ustania. Zgodnie z art. 30 § 1 pkt 4 k.p., umowa o pracę rozwiązuje się z upływem czasu, na jaki została zawarta. Umowa o pracę zawarta na okres próbny rozwiązuje się z upływem tego okresu (art. 30 § 2 k.p.). Oznacza to, że upływ czasu powoduje automatyczne rozwiązanie umowy (z wyjątkami wynikającymi z art. 177 k.p., który przewiduje ochronę pracownic w ciąży i na urlopie macierzyńskim) i nie ma potrzeby dokonywania dodatkowych czynności przez pracownika albo pracodawcę. Po drugie, stosunkowo łatwo można takie umowy wypowiedzieć. Umowa o pracę na czas określony, chociaż, co do zasady, powinna trwać przez czas, na jaki została zawarta, może być rozwiązana wcześniej z zachowaniem dwutygodniowego terminu wypowiedzenia, jeśli została zawarta na okres dłuższy niż 6 miesięcy i strony przewidziały w umowie możliwość jej wcześniejszego rozwiązania<sup>10</sup>. Umowa o pracę na okres próbny może być wypowiedziana z zachowaniem trzydniowego, tygodniowego albo dwutygodniowego okresu wypowiedzenia, w zależności od długości okresu próbnego, natomiast termin wypowiedzenia umowy o pracę na zastępstwo wynosi 3 dni robocze.

---

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku – Kodeks pracy, Dz.U. z 2014 roku, poz. 1502 z późn. zm.

<sup>10</sup> Co więcej, zgodnie z art. 411 § 2 k.p., w razie ogłoszenia upadłości lub likwidacji pracodawcy, umowa o pracę zawarta na czas określony albo wykonania określonej pracy może być rozwiązana przez każdą ze stron za dwutygodniowym wypowiedzeniem. Podobną regulację można odnaleźć w art. 5 ust. 7 ustawy z dnia 13 marca 2003 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn niedotyczących pracowników, Dz.U. 2015.192 z dnia 9.02.2015 r. W razie wypowiedziania pracownikom stosunków pracy w ramach grupowego zwolnienia, umowy o pracę zawarte na czas określony lub na czas wykonania określonej pracy mogą być rozwiązywane przez każdą ze stron za dwutygodniowym wypowiedzeniem.



W obowiązującym stanie prawnym brak również regulacji przewidujących dopuszczalny czas trwania umów o pracę na czas określony. Jedynym „wentylem bezpieczeństwa”, który ma zapobiegać nadużywaniu tej formy zatrudnienia jest art. 25<sup>1</sup> k.p.

W tym miejscu należy odwołać się do założeń planowanej nowelizacji kodeksu pracy. Projekt ustawy wpłynął do Sejmu w dniu 10 kwietnia 2015 r. (druk nr 3321) i dotyczy zmian w zakresie terminowych umów o pracę, zmierzających do ograniczenia nieuzasadnionego wykorzystywania umów o pracę na czas określony. Prace nad zmianą przepisów podyktowane były wszczęciem przez Komisję Europejską w stosunku do Polski postępowania w sprawie niezgodności przepisów kodeksu z wymogami dyrektywy Rady 99/70/WE z dnia 28 czerwca 1999 r.<sup>11</sup>, a także orzecznictwem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej<sup>12</sup>. Nowelizacja ustawy przewiduje m.in. ograniczenie katalogu umów o pracę i rezygnację z umowy na czas wykonania określonej pracy. Dookreślona również została specyfika umowy o pracę na okres próbny poprzez wskazanie, że zawiera się ją w celu sprawdzenia kwalifikacji pracownika i możliwości jego zatrudnienia do wykonywania pracy określonego rodzaju. Ponowne zawarcie umowy o pracę na okres próbny z tym samym pracownikiem jest możliwe, jeżeli pracownik ma być zatrudniony do wykonywania innego rodzaju pracy albo po upływie co najmniej 3 lat od ustania poprzedniego stosunku pracy, jeżeli pracownik ma być zatrudniony do wykonywania tego samego rodzaju pracy. Bardzo istotną zmianą jest wskazanie, że okres zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas określony, a także łączny okres zatrudnienia na podstawie umów o pracę na czas określony zawieranych między tymi samymi stronami stosunku pracy, nie może przekraczać 33 miesięcy, a łączna liczba tych umów nie może przekraczać trzech. Ograniczenia te nie będą miały zastosowania, jeśli umowa zawarta jest w celu zastępstwa

---

<sup>11</sup> Dyrektywa dotycząca Porozumienia ramowego w sprawie pracy na czas określony, zawartego przez Europejską Unię Konfederacji Przemysłowych i Pracodawców (UNICE), Europejskie Centrum Przedsiębiorstw Publicznych (CEEP) oraz Europejską Konfederację Związków Zawodowych (ETUC), Dz.Urz. WE L 175 z 10.07.1999, s. 43; polskie wydanie specjalne: rozdz. 5, t. 3, s. 368.

Zarzuty Komisji Europejskiej w sprawie niezgodności przepisów Kodeksu pracy z wymogami dyrektywy dotyczą trzech obszarów: po pierwsze – krótszy okres wypowiedzenia umów zawieranych na czas określony obowiązujących przez długi czas w stosunku do długości okresu wypowiedzenia umów zawieranych na czas nieokreślony w przypadku umów obejmujących podobny okres oznacza mniej korzystne traktowanie pracowników zatrudnionych na czas określony bez obiektywnego uzasadnienia; po drugie – okres, który musi upłynąć między dwiema umowami na czas określony, aby nie były one uważane za „następujące po sobie”, jest zbyt krótki, po trzecie – pojęcie „zadań realizowanych cyklicznie”, w ramach którego dozwolone jest nieograniczone zawieranie następujących po sobie umów na czas określony, nie jest wystarczająco określone prawem, aby można było zapobiegać zawieraniu nadmiernej liczby takich umów.

<sup>12</sup> W szczególności chodzi tutaj o wyrok z dnia 13 marca 2014 r. w sprawie C-38/13 Nierodzik (pytanie Sądu Rejonowego w Białymstoku), w którym Trybunał uznał, co do zasady, za sprzeczne z dyrektywą kodeksowe rozwiązania dotyczące wypowiedziania umów na czas określony.

Druk nr 3321, Strona internetowa Sejmu RP, [www.orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/47CA03DE61C1F035C1257E26004416C7/%24File/3321.pdf](http://www.orka.sejm.gov.pl/Druki7ka.nsf/0/47CA03DE61C1F035C1257E26004416C7/%24File/3321.pdf) [dostęp: 30.05.2015].



pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy, wykonywania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym albo przez okres kadencji oraz gdy pracodawca wskaże obiektywne przyczyny leżące po jego stronie. Pracodawca jest wtedy zobowiązany zawiadomić właściwego okręgowego inspektora pracy o zawarciu takiej umowy wraz ze wskazaniem przyczyny. Ponadto, nowelizacja uzależnienia długość okresu wypowiedzenia umowy o pracę zawartej na czas określony od okresu zatrudnienia u danego pracodawcy, analogicznie jak w przypadku umowy o pracę zawartej na czas nieokreślony.

Dokonując oceny proponowanych zmian można śmiało stwierdzić, że ustawodawca ogranicza elastyczność powyższych form zatrudnienia na rzecz zwiększenia stabilności i bezpieczeństwa pracownika. Umowy o pracę na czas określony są bowiem często zawierane na długie okresy bez obiektywnego uzasadnienia. Tymczasem celem takiej umowy nie jest długotrwałe zatrudnianie pracowników, gdyż do tego służy umowa o pracę na czas nieokreślony. Można jednak wskazać na pewne mankamenty omawianej nowelizacji. Przede wszystkim, sformułowanie „obiektywne przyczyny leżące pod stronie pracodawcy”, które uzasadniałyby zawarcie umowy na czas określony dłuższy niż dopuszczalny, jest sformułowaniem nieostrym i będzie stanowiło pole do nadużyć ze strony pracodawców. Obowiązek dokonania zgłoszenia okręgowemu inspektorowi pracy nie stanowi żadnego zabezpieczenia interesów pracownika – zgłoszenie ma jedynie charakter notyfikacyjny, gdyż Państwowa Inspekcja Pracy nie ma uprawnień do weryfikowania zasadności stosowania wyjątku. Poza tym, formułując definicję umowy o pracę na okres próbny, wzięto pod uwagę jedynie cel, w jakimi to pracodawca zawiera ją z pracownikiem, pominięto natomiast fakt, że umowa ta ma służyć również pracownikowi w celu sprawdzenia, czy odpowiadają mu warunki pracy i płacy.

## PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE CZASU PRACY

Jedną z najczęściej występujących w praktyce elastycznych form zatrudnienia jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Przepisy prawa pracy nie zawierają definicji takiego typu zatrudnienia. Można jednak odwołać się z tym zakresie do dyrektywy Rady 97/81 z 1997 r., z której wynika, że pracownik zatrudniony w niepełnym wymiarze godzin to pracownik, którego normalna liczba godzin pracy, obliczona według średniej tygodniowej lub na podstawie średniej z okresu zatrudnienia wynoszącego maksymalnie jeden rok, jest mniejsza niż normalna liczba godzin pracy w przypadku porównywalnego pracownika zatrudnionego w pełnym wymiarze godzin. Zatem praca w niepełnym wymiarze czasu pracy to praca w wymiarze niższym niż pełny wymiar określony na podstawie art. 129 k.p.<sup>13</sup> Strony stosunku pracy

<sup>13</sup> U. Torbus, *Rola elastycznych form zatrudnienia w godzeniu nauki z pracą zawodową*, [w:] A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2015, s. 263.

mają dużą swobodę w określeniu wymiaru zatrudnienia niepełnoetatowego – rozkład i intensywność pracy w poszczególnych tygodniach może być różna, a dowolność ta determinowana jest głównie przyjętym okresem rozliczeniowym<sup>14</sup>.

Przepisy kodeksu pracy przewidują zasadę równego traktowania pracowników, niezależnie od tego, w jakim wymiarze czasu pracy są zatrudnieni. Stosownie do art. 29<sup>2</sup> § 1 k.p., zatrudnienie na niepełnym etacie nie może powodować ustalenia warunków pracy i płacy pracownika w sposób mniej korzystny w stosunku do pracowników wykonujących taką samą lub podobną pracę w pełnym wymiarze czasu pracy, z uwzględnieniem jednak proporcjonalności wynagrodzenia za pracę i innych świadczeń związanych z pracą, do wymiaru czasu pracy pracownika. Zrozumiałe jest bowiem, że takiemu pracownikowi będzie przysługiwało proporcjonalnie niższe wynagrodzenie i mniejszy wymiar urlopu wypoczynkowego. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy objęci są także przepisami dotyczącymi nakazu równego traktowania i zakazu dyskryminacji.

Omawiana forma zatrudnienia pozwala na dostosowanie czasu pracy do indywidualnych potrzeb, zarówno pracodawców, jak i pracowników. Dla pierwszej grupy jest sposobem szybkiego reagowania na zmiany dokonujące się na rynku pracy, pracownikom natomiast pozwala łączyć aktywność zawodową z życiem rodzinnym (jest to forma bardzo popularna wśród rodziców wychowujących dzieci i osób opiekujących się innymi członkami rodziny), kształceniem, czy też funkcjami społecznymi. Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy znacznie ułatwia młodym ludziom wchodzenie na rynek pracy, starszym natomiast płynne przejście na emeryturę<sup>15</sup>.

Pomimo tych oczywistych zalet, zatrudnienie w takiej formie wiąże się z pewnymi niebezpieczeństwami. Należy zwrócić uwagę na art. 151 § 5 k.p., regulujący pracę w godzinach nadliczbowych. Zgodnie z jego brzmieniem, strony powinny ustalić w umowie o pracę dopuszczalną liczbę godzin pracy ponad określony w umowie wymiar czasu pracy, których przekroczenie uprawnia pracownika, oprócz normalnego wynagrodzenia, do dodatku do wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych. Godziny nadliczbowe dla tego typu pracownika, w braku odpowiedniej regulacji w umowie, będą zatem rozpoczynały się po przekroczeniu ośmiogodzinnej (lub wydłużonej) normy dobowej<sup>16</sup>, co w istocie powoduje przerzucenie na pracownika ryzyka gospodarczego pracodawcy<sup>17</sup>. Dodatkowo, jak podnosi się w literaturze, warunkiem korzystnego funkcjonowania pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy jest jej dobrowolność, uzależniona od odpowiednio wysokiego poziomu dochodów, chroniącego przed wymuszoną wieloletowością<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 263.

<sup>15</sup> E. Bąk, *Nietypowe...*, s. 41.

<sup>16</sup> Wyrok SN z 9 sierpnia 1985 r., I PRN 64/85, OSNCP 1986, nr 5, poz. 79.

<sup>17</sup> U. Torbus, *Ochrona pracowników w elastycznych formach zatrudnienia jako warunek stabilizacji w stosunkach pracy*, [w:] A. Bieliński, A. Giedrewicz-Niewińska, M. Szabłowska-Juckiewicz (red.), *Elastyczne...*, s. 62.

<sup>18</sup> *Ibidem*, s. 62.

## TELEPRACA

Początki telepracy sięgają lat 60. XX wieku, kiedy to brytyjska firma The English FI Group wprowadziła program pracy zdalnej, umożliwiający pracę w domu dla kobiet pracujących przy usługach programistycznych<sup>19</sup>. Dekadę później, w czasach kryzysu paliwowego i wzrastającego zanieczyszczenia środowiska, amerykański naukowiec J.M. Nilles opracował koncepcję teledojazdów (*telecommuting*), która zakładała okresową pracę poza siedzibą firmy – telepracę (*teleworking*), rozumianą jako każdorazowe zastąpienie podróży związanych z pracą technologią informacyjną<sup>20</sup>.

Normatywna regulacja telepracy w prawie polskim pojawiła się w roku 2007, kiedy to weszła w życie ustawa nowelizująca kodeks pracy i wprowadzająca do niego omawianą instytucję<sup>21</sup>. Stosownie do art. 67<sup>5</sup> k.p., telepraca to praca wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną. Telepracownik natomiast to pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych powyżej i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej. Przyjęta w kodeksie pracy definicja telepracy oznacza, że nie musi być to jedynie praca wykonywana w domu, ale może to być również tzw. telepraca nomadyczna, wykonywana w miejscu, w jakim aktualnie pracownik się znajduje oraz telepraca świadczona w specjalnie do tego przystosowanych miejscach (telecentrach, telechatkach oraz telewioskach).

Telepraca jest formą wykonywania pracy korzystną zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Po pierwsze, umożliwia pracodawcy znaczne ograniczenie kosztów związanych m.in. z wynajęciem powierzchni biurowej, miejsc parkingowych, opłaceniem mediów czy też zorganizowaniem przestrzeni socjalnej. Musi się on jedynie liczyć z koniecznością zakupu odpowiedniego sprzętu dla pracownika i zapewnieniem mu dostępu do środków komunikacji elektronicznej<sup>22</sup>. Pracodawca ma również większe możliwości rozwoju swojego przedsiębiorstwa i zwiększania miejsc pracy, nie musi bowiem zapewniać nowym pracownikom dodatkowej przestrzeni. Co więcej, pracownik będzie bardziej skłonny wykonywać pracę nawet w zamian za niższe wynagrodzenie, jeśli będzie mógł oszczędzić czas i koszty związane z codziennymi dojazdami do miejsca pracy. Telepraca pozwala również aktywizować pracowników mieszkających na obszarach wiejskich, gorzej rozwiniętych gospodarczo, oddalonych od dużych ośrodków miejskich, a także osoby niepełnosprawne. Z punktu widzenia pracownika, ta forma zatrudnienia umożliwia łatwiejsze pogodzenie obowiązków pra-

<sup>19</sup> E. Stroińska, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012, s. 74.

<sup>20</sup> J.M. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003, s. 21.

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 2007 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. 2007.181.1288 z dnia 1 października 2007 r.

<sup>22</sup> Z. Olejniczak, *Telepraca – nowa szansa na zatrudnienie*, „Polityka Społeczna” 2000, nr 10, s. 17–21.

cowniczych z życiem osobistymi i rodzinnym, pozwalając jednocześnie pracodawcy na zoptymalizowanie pracy do potrzeb prowadzonego przedsiębiorstwa. Dodatkowo, zgodnie z przepisami kodeksu pracy, telepracownikowi przysługują takie uprawnienia pracownicze i socjalne, jak „zwykłemu” pracownikowi, a zmiana z pracy stacjonarnej na pracę zdalną nie może się dokonać bez jego zgody<sup>23</sup>.

Pomimo wskazanych powyżej zalet, telepraca nie jest często wybieraną formą zatrudnienia. Przyczyny takiego stanu rzeczy są różnorakie. Można wskazać przede wszystkim na niemożność sprawowania przez pracodawcę rzeczywistej kontroli nad pracownikiem. Stosownie bowiem do art. 67<sup>14</sup> § 2 k.p., jeżeli praca jest wykonywana w domu telepracownika, pracodawca ma prawo przeprowadzać kontrolę za uprzednią zgodą telepracownika wyrażoną na piśmie, albo za pomocą środków komunikacji elektronicznej, albo podobnych środków indywidualnego porozumiewania się na odległość i tylko w celach wymienionych enumeratywnie w powołanym przepisie. Co więcej, pracodawca jest zobowiązany realizować wobec telepracownika pracującego w domu, z pewnymi wyłączeniami, obowiązki związane z BHP w zakresie wynikającym z rodzaju i warunków wykonywanej pracy, co w praktyce nierzadko jest utrudnione. Duże odległości od siedziby pracodawcy mogą również generować problemy ze skutecznym zarządzaniem personelem oraz prowadzić do izolacji i braku rozwoju pracowników.

## PRACA TYMCZASOWA

Praca tymczasowa została uregulowana w ustawie z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych<sup>24</sup>. Zgodnie z art. 1, ustawa reguluje zasady zatrudniania pracowników tymczasowych przez pracodawcę będącego agencją pracy tymczasowej oraz zasady kierowania tych pracowników i osób niebędących pracownikami agencji pracy tymczasowej do wykonywania pracy tymczasowej na rzecz pracodawcy użytkownika.

Jak wynika z literalnego brzmienia sformułowania „praca tymczasowa”, jest to zatrudnienie przejściowe, służące zaspokojeniu potrzeb o charakterze doraźnym, okresowym i sezonowym. Praca tymczasowa może być stosowana również w sytuacji, gdy terminowe wykonanie zadań przez pracowników zatrudnionych przez pracodawcę użytkownika nie byłoby możliwe lub gdy ich wykonanie należy do obowiązków nieobecnego pracownika zatrudnionego przez pracodawcę użytkownika. Pozwala ona zatem na czasowe zwiększenie zatrudnienia w celu umożliwienia niezakłóconego

---

<sup>23</sup> A.M. Świątkowski, *Telepraca – specyfika zatrudnienia na odległość*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 7, s. 347–352.

<sup>24</sup> Dz.U. 2003.166.1608 z dnia 22 września 2003 r.

prowadzenia działalności<sup>25</sup>. Zapewnia również dostęp do bazy wykwalifikowanych pracowników, gotowych do szybkiego podjęcia pracy oraz optymalizację poziomu zatrudnienia w danym przedsiębiorstwie.

Pracownik tymczasowy to pracownik zatrudniony przez agencję pracy tymczasowej wyłącznie w celu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz i pod kierownictwem pracodawcy użytkownika. Podstawą jego zatrudnienia może być umowa o pracę na czas określony lub umowa o pracę na czas wykonania określonej pracy. Z punktu widzenia pracownika, taka forma zatrudnienia zapewnia mu przede wszystkim szybkość znalezienia pracy oraz elastyczny rozkład czasu pracy. Praca tymczasowa może być dobrym rozwiązaniem m.in. dla uczniów lub studentów, którzy są dyspozycyjni jedynie w określone dni tygodnia lub w specyficznych godzinach oraz osób, które straciły pracę i szybko potrzebują nowej w celu zaspokojenia swoich podstawowych potrzeb. Niestety, tak duża elastyczność pociąga za sobą również dużą niestabilność zatrudnienia. Przejawia się ona m.in. w możliwości wcześniejszego rozwiązania umowy o pracę przez każdą ze stron za trzydniowym wypowiedzeniem, gdy została ona zawarta na okres nieprzekraczający 2 tygodni albo za jednodniowym wypowiedzeniem, gdy została zawarta na okres dłuższy niż 2 tygodnie. Co więcej, pracodawca użytkownik może zrezygnować z wykonywania pracy przez pracownika tymczasowego przed upływem uzgodnionego okresu wykonywania pracy tymczasowej i to bez konieczności podawania przyczyny. Niekorzystne dla pracownika jest również uregulowanie zawarte w art. 21 ustawy o pracownikach tymczasowych, zgodnie z którym do umów o pracę na czas określony zawartych między agencją pracy tymczasowej a pracownikiem tymczasowym nie stosuje się art. 25<sup>1</sup> k.p., ograniczającego ponawianie umów o pracę na czas określony. Wyłączone zostało również stosowanie art. 177 § 3 k.p., przewidującego wydłużenie umowy do dnia porodu<sup>26</sup>.

Omawiana forma zatrudnienia jest często nadużywana przez pracodawców użytkowników, a pracownicy wpadają w pułapkę trwałego wykonywania pracy tymczasowej. Ustawodawca, co prawda, w art. 20 ustawy wprowadza ograniczenia dotyczące okresu wykonywania pracy tymczasowej na rzecz jednego pracodawcy użytkownika, nie reguluje jednak przypadku korzystania na tym samym stanowisku z pracy innego pracownika zatrudnionego w tej samej agencji pracy tymczasowej lub tego samego pracownika tymczasowego, gdy zostanie on zatrudniony przez inną agencję<sup>27</sup>. W konsekwencji zatem nie zostaje zachowany terminowy charakter zatrudnienia w tej formie.

<sup>25</sup> B. Wagner, *Jednolitość, wielopostaciowość czy ewolucja funkcji ochronnej prawa pracy – zatrudnienie typowe versus tymczasowe*, [w:] A. Sobczyk (red.), *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 65.

<sup>26</sup> A. Sobczyk, *Interesy pracodawcy i pracownika w zatrudnieniu tymczasowym*, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 11, s. 304.

<sup>27</sup> U. Torbus, *Ochrona...*, s. 65.

## PODSUMOWANIE

Globalizacja oraz postęp naukowy i technologiczny pociąga za sobą konieczność poszukiwania czynników poprawiających konkurencyjność. W związku z tym, tradycyjny model zatrudnienia staje się mniej przydatny wobec niektórych kategorii pracowników, a rozwój elastycznych form zatrudnienia na rynku pracy jest nieunikniony. Dotyczy to zarówno instytucji omówionych w niniejszym opracowaniu, jak i pozapracowniczych form zatrudnienia. Jak to zostało wykazane, polskie prawo pracy daje wiele narzędzi umożliwiających dość elastyczne kształtowanie zatrudnienia i tworzenie nowych, mniej kosztownych miejsc pracy. Z drugiej jednak strony, można wskazać na wiele wad nietypowych form zatrudnienia, które kształtują sytuację pracownika w sposób niekorzystny. Elastyczność pociąga bowiem za sobą mniejszą stabilność – zatrudnieni w nietypowych formach są narażeni na większe ryzyko utraty pracy oraz często nie posiadają tych samych uprawnień, co „zwykli” pracownicy. W związku z tym, należałoby szukać rozwiązań, które pozwoliłyby na pogodzenie elastyczności i bezpieczeństwa socjalnego.

W pewnym zakresie sposobem na zrównoważenie tych dwóch niezwykle istotnych wartości może być zaproponowana przez Unię Europejską koncepcja *flexicurity*. Termin ten pochodzi od połączenia dwóch angielskich słów: *flexibility* (elastyczność) oraz *security* (bezpieczeństwo). Jest to idea, która ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa zatrudnienia na każdym etapie życia zawodowego, a jednocześnie stworzenie warunków dla ułatwiania rozwoju kariery zawodowej. Łączy w sobie aktywną politykę rynku pracy, elastyczne rozwiązania w zatrudnieniu, kształcenie przez całe życie przy jednoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa socjalnego<sup>28</sup>. Model zatrudnienia oparty na *flexicurity* zawiera zatem równoległe postulaty liberalizowania stosunków pracy oraz zapewnienia niezbędnej ochrony wszystkim podmiotom wykonującym pracę<sup>29</sup>. Instrumenty służące wdrażaniu tej koncepcji są związane nie tylko z tworzeniem nowych miejsc pracy, ale również ze zwiększeniem zdolności zatrudnienia po stronie pracowników i ich mobilności (*employability*), m.in. poprzez tworzenie programów szkoleń.

Obserwując rozwój nietypowych form zatrudnienia w Polsce można stwierdzić, że realizowana jest przede wszystkim idea *flexibility* i to w jej podstawowym znaczeniu, zapomina się natomiast o zapewnieniu pracownikom odpowiedniego bezpieczeństwa socjalnego. Jednakże planowane zmiany w zakresie terminowych umów o pracę są przykładem równoważenia elastyczności oraz bezpieczeństwa

<sup>28</sup> L. Mitrus, *Elastyczność zatrudnienia a stabilność socjalna*, [w:] A.M. Świątkowski, *Ochrona praw człowieka w świetle przepisów prawa pracy i zabezpieczenia społecznego*, Warszawa 2009, s. 193.

<sup>29</sup> J. Wratny, *Problemy ochrony pracowników w elastycznych formach zatrudnienia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 7, s. 2.

zatrudnienia i stanowią ważny krok do tego, aby na polskim rynku pracy wdrażać również ideę *security*. Dzięki jej realizacji, zwiększona zostanie stabilizacja w stosunkach pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Bąk E., *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Bieliński A., Giedrewicz-Niewińska A., Szabłowska-Juckiewicz M. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2015.
- Bosak M. (red.), *Funkcja ochronna prawa pracy a wyzwania współczesności*, Warszawa 2014.
- Chobot A., *Nowe formy zatrudnienia. Kierunki rozwoju i nowelizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbicka E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, Economicus, Szczecin 2010.
- Kubot Z., *Szczególne formy zatrudnienia i samozatrudnienia*, Wrocław 2000.
- Mill J.S., *Zasady ekonomii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1965.
- Nilles J.M., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.
- Olejniczak Z., *Telepraca – nowa szansa na zatrudnienie*, „Polityka Społeczna” 2000, nr 10.
- Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmach*, Poltext, Warszawa 2000.
- Say J.B., *Traktat o ekonomii politycznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1960.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1954.
- Sobczyk A. (red.), *Z problematyki zatrudnienia tymczasowego*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Sobczyk A., *Interesy pracodawcy i pracownika w zatrudnieniu tymczasowym*, „Monitor Prawniczy” 2005, nr 11.
- Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca. Zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012.
- Świątkowski A.M., *Ochrona praw człowieka w świetle przepisów prawa pracy i zabezpieczenia społecznego*, Warszawa 2009.
- Świątkowski A.M., *Telepraca – specyfika zatrudnienia na odległość*, „Monitor Prawa Pracy” 2006, nr 7.
- Wratny J., *Problemy ochrony pracowników w elastycznych formach zatrudnienia*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2007, nr 7.
- Wronkowska G., *Kapitał ludzki. Ujęcie teoretyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.



ROBERT WILCZYŃSKI\*

---

# KONTROLOWANA LIBERALIZACJA PRAWA PRACY JAKO KONCEPCJA ROZWOJU RYNKU ZATRUDNIENIA NA PRZYKŁADZIE ZATRUDNIENIA PRACOWNIKÓW TYMCZASOWYCH PRZEZ AGENCJE PRACY TYMCZASOWEJ

## WSTĘP

Celem artykułu jest podjęcie rozważań dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy doktryną i judykaturą prawa pracy a oczekiwaniami przedsiębiorców dotyczących uregulowań prawnych dotyczących zatrudnienia umiejscowionych na tle szybko zmieniającego się rynku pracy i globalnej gospodarki. Poddano analizie tezę, że materialne prawo pracy powinno nie tylko stać na straży funkcji ochronnej oraz zasady uprzywilejowania pracownika, ale także wspierać i promować rozwój przedsiębiorczości tworzącej miejsca pracy.

Omówiona została rola w tym procesie nietypowych form zatrudnienia, w szczególności zatrudnienia tymczasowego w świetle uregulowań normatywnych tego zjawiska poczynając od nowelizacji Kodeksu pracy w 2002 roku umożliwiającej powstanie rynku pracy tymczasowej, poprzez uchwalenie w 2003 roku ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, a skończywszy na omówieniu rynku pracy tymczasowej w 2014 roku.

W artykule postawiono otwarte pytania o to, jakie ma i jakie powinno mieć miejsce zatrudnienie tymczasowe w polskim prawie pracy? Czy kategoria „atypowości” jest stałym wyznacznikiem jej miejsca czy też rynek pracy i otoczenie makroekonomiczne sprawią, że „atypowość” stanie się wkrótce koniecznym standardem. Czy po-

---

\* Doktorant, Polska Akademia Nauk w Warszawie, Instytut Nauk Prawnych.



stulowane i wspierane w ustawodawstwie UE stałe zatrudnienie stoi w niedającej się rozwiązać sprzeczności wobec obiektywnych wymogów globalnej konkurencyjności i elastyczności zatrudnienia?

Choć w artykule dominuje spojrzenie na zagadnienie rozwoju pracy tymczasowej z punktu widzenia doktryny prawa pracy, to prezentowany jest ono w kontekście ekonomicznym, z uwzględnieniem nowoczesnych koncepcji organizacji i zarządzania oraz polityki rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach.

## ZASADY PRAWODAWSTWA A CELE POLITYKI TWORZENIA PRAWA

Znana paremia prawnicza *ius est ars boni et aequi* oznaczająca zalecenie dla legislatorów i interpretatorów prawa czynienia tego, co dobre i słuszne znajduje zastosowanie mimo upływu 20 wieków od czasów, kiedy została sformułowana przez rzymskiego prawnika Celsusa. W czasach współczesnych zalecenie to stanowi istotną wskazówkę skierowaną do podmiotów zajmujących się polityką tworzenia prawa. Polityka ta, według powszechnie akceptowanego poglądu<sup>1</sup>, wiąże proces stanowienia prawa z jego celowością, a zatem stanowi nakaz stanowienia norm prawnych, jako swoistych środków do osiągnięcia wyznaczonych celów. Tworząc normy prawne z zamiarem oddziaływania na sprawy społeczne, prawodawca ma określony zakres swobody, co do podjęcia decyzji ustawodawczej, jego działalność jest jednak uwarunkowana czynnikami zewnętrznymi, w szczególności kontekstem politycznym, społecznym i ekonomicznym. Realizacja polityki tworzenia prawa zależy od wyboru przez ustawodawcę sposobu podejścia do środków służących jej realizacji. W wersji maksymalistycznej, podejście to charakteryzuje się spójnym działaniem zarówno co do wyboru celów prawa, jak i środków służących ich realizowaniu. Innymi słowy, prawodawca tworząc prawo, stara się racjonalnie przewidzieć następstwa wprowadzenia przepisów prawnych oraz opracować zasady, których wprowadzenie do systemu prawa wywołałoby pożądane skutki. Konkludując za L. Petrażyckim, twórcą polskiej koncepcji nauki o prawodawstwie, polityka prawa jest nauką praktyczną, która formułuje dyrektywy celowościowe wskazujące racjonalne środki prawne do osiągnięcia zamierzonych celów<sup>2</sup>.

Tak pojmowane rozumienie zasady tworzenia prawa znalazło, moim zdaniem, zastosowanie w toku tworzenia norm prawnych regulujących zatrudnienie tymczasowe w polskim systemie prawa. W praktyce zastosowano, postulowany przez część doktryny i przeważającą większość środowisk gospodarczych, postulat wypracowa-

<sup>1</sup> Por. A. Redelbach, S. Wronkowska, Z. Ziemiński, *Zarys teorii państwa i prawa*, Warszawa 1994, s. 166.

<sup>2</sup> Zob. L. Petrażycki, *Wstęp do nauki prawa i moralności*, Warszawa 1959, s. 13.

nia rozsądnego kompromisu łączącego potrzeby przedsiębiorstw działających na globalnym rynku pracy z ochronną funkcją prawa pracy zmierzającą do zapewnienia, na poziomie normatywnym, ochrony pracownikom, jako słabszej stronie stosunku pracy.

## ZATRUDNIENIE TYMCZASOWE W POLSKIM PRAWIE PRACY

Analiza pełnego przeglądu procesu legislacyjnego dotyczącego pracy tymczasowej przekracza ramy niniejszego referatu. Warto jednak przeanalizować najważniejsze fazy tego procesu, aby zrozumieć istotę rozsądnego kompromisu legislacyjnego.

Pojawienie się w Polsce pierwszych agencji pracy tymczasowej skłaniało do poszukiwania podstaw prawnych tego rodzaju formy zatrudnienia. W początkowym okresie adaptacji zatrudnienia tymczasowego w naszym kraju, kiedy nie było żadnych przepisów regulujących tę formę zatrudnienia, występowały wątpliwości, co do legalności takiego zatrudnienia. Przepisem, który najczęściej brano pod uwagę, był art. 174<sup>1</sup> k.p. wprowadzony ustawą nowelizacyjną z 7 kwietnia 1989 r.<sup>3</sup> Jej celem było wsparcie pracodawców przeżywających przejściowe trudności gospodarcze i wynikającą stąd niemożność zapewnienia załodze odpowiedniego zatrudnienia. Według § 1 tego artykułu, pracodawca mógł, za zgodą pracownika wyrażoną na piśmie, udzielić mu urlopu bezpłatnego w celu wykonywania pracy u innego pracodawcy przez okres ustalony w zawartym w tej sprawie porozumieniu między pracodawcami. Pogląd uznający ten przepis za podstawę prawną zatrudnienia tymczasowego w Polsce był szeroko kwestionowany. W szczególności, gdy na rynku pracy nie funkcjonowały wtedy podmioty zajmujące się pośrednictwem pracy, a tym bardziej pracą tymczasową. Prawne funkcjonowanie niepublicznych instytucji, zajmujących się pośrednictwem pracy stało się możliwe od 1990 roku. Do tego czasu monopolem na usługi z zakresu pośrednictwa pracy posiadały publiczne służby zatrudnienia. Pierwszym aktem normatywnym umożliwiającym funkcjonowanie niepublicznych biur pośrednictwa pracy, była ustawa o zatrudnieniu z 29 grudnia 1989 r.<sup>4</sup>

Kolejnym etapem procesu legislacyjnego była nowelizacja kodeksu pracy z 24.8.2001 roku wprowadzająca nową, nieznaną do tej pory polskiemu prawu pracy, instytucję – pracy tymczasowej<sup>5</sup>. Ustawodawca usankcjonował tym samym, istniejącą na polskim rynku, praktykę funkcjonowania tzw. leasingu pracowniczego. Stosunkowo ograniczony zakres przedmiotowej regulacji sprawiał jednak, że dla

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych ustaw (Dz.U. Nr 20, poz. 207) weszła w życie 1 maja 1989 roku.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 29 grudnia 1989 roku o zatrudnieniu, Dz.U. Nr 75, poz. 446.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 128, poz. 1405.

pełnego określenia treści stosunków prawnych łączących podmioty pracy tymczasowej (agencji pracy tymczasowej, pracownika, podmiotu korzystającego) koniecznym było odpowiednie odwołanie się do ogólnych norm prawa pracy oraz norm cywilnoprawnych.

Konieczność pełnego usystematyzowania instytucji pracy tymczasowej doprowadziła do przygotowania rządowego projektu ustawy o zatrudnieniu pracowników tymczasowych skierowanego do łaski marszałkowskiej w dniu 12.02.2003 r. Projekt rozpatrywany był przez Komisję Nadzwyczajną do rozpatrzenia projektów ustaw związanych z programem rządowym „Przedsiębiorczość – Rozwój – Praca”. Komisja przedłożyła Sejmowi sprawozdanie ze swoich prac w czerwcu tego samego roku z rekomendacją uchwalenia ustawy bez poprawek. Ustawa weszła w życie 1 stycznia 2004 roku. Od tego czasu ustawa była nowelizowana 4-krotnie. Zmiany miały charakter bądź porządkowy, bądź zgodny z pierwotnym celem jej uchwalenia – rozsądnej liberalizacji prawa pracy.

Pierwsza nowelizacja pochodzi z roku 2004, a dotyczyła dostosowania przepisów prawa polskiego do integracji europejskiej poprzez dodanie do tytułu ustawy stosownego odnośnika.

Druga nowelizacja dotyczyła przepisów BHP w zakresie badania wypadków przy pracy i kwestii dotyczących szkoleń z zakresu BHP<sup>6</sup>.

Kolejna zmiana, która weszła w życie 1 lutego 2009 roku w odmienny od wersji pierwotnej sposób definiuje pojęcie pracodawcy użytkownika. Na mocy tej nowelizacji pracodawcą użytkownikiem jest pracodawca lub podmiot niebędący pracodawcą w rozumieniu kodeksu pracy wyznaczający pracownikowi skierowanemu przez agencję pracy tymczasowej zadania i kontrolujący ich wykonanie<sup>7</sup>. W poprzedniej wersji art. 2 pkt 1 ustawy definicja pracodawcy odwoływała się do definicji zawartej w ustawie o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu.

Ostatnia zmiana ustawy była odpowiedzią na szereg postulatów pochodzących od przedsiębiorców prowadzących agencje pracy tymczasowej dotyczących uproszczenia i zliberalizowania niektórych przepisów. Dotyczyły one głównie obowiązku wydawania świadectwa pracy po każdorazowym ustaniu stosunku pracy, zakazu zatrudniania pracowników przez podmioty, które w okresie 6 miesięcy poprzedzających zatrudnienie przeprowadziły wśród swoich pracowników tzw. zwolnienia grupowe i wydłużenia okresu wykonywania pracy przez pracownika u pracodawcy użytkownika z 12 do 18 miesięcy w okresie 36 miesięcy<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 roku o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz.U. Nr 89, poz. 589.

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o zmianie ustawy o pomocy zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2009 r., Nr 6, poz. 33.

<sup>8</sup> Ustawa z 23 października 2009 roku o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, Dz.U. Nr 221, poz. 1737.

## KOMPROMIS LEGISLACYJNY W ZATRUDNIENIU TYMCZASOWYM

Ustawodawca polski regulując instytucję zatrudnienia tymczasowego przyjął założenie, że celem ustawy jest zmniejszenie bezrobocia, ograniczenie szarej strefy, zmniejszenie wydatków budżetowych poprzez zmniejszenie wydatków na zasiłki dla bezrobotnych oraz poprawę statusu pracowniczego osób wykonujących pracę tymczasową<sup>9</sup>.

Z tego powodu, uznając za sprzeczne z głównym celem ustawy, polski prawodawca odrzucił skrajne propozycje zarówno strony związkowej, jak również ze strony pracodawców formułowane na etapie procesu legislacyjnego a dotyczące m.in.:

1. Uzależnienia zatrudnienia pracownika tymczasowego przez pracodawcę użytkownika od niezgłoszenia sprzeciwu przez zakładową organizację związkową (postulat związkowy);

2. Nałożenia na pracodawcę użytkownika obowiązku informowania organizacji związkowej o wolnych etatach (postulat związkowy);

3. Nałożenia na pracodawcę obowiązku uzgadniania powierzenia pracy pracownikowi tymczasowemu bez względu na okres zatrudnienia (postulat związkowy);

4. Pozbawienia pracodawcy prawa zatrudniania pracowników tymczasowych do roku od przeprowadzenia zwolnień grupowych (postulat związkowy);

5. Zwolnienia agencji pracy tymczasowej od obowiązku tworzenia Funduszu Socjalnego i dokonywania odpisu na PFRON (postulat pracodawców)<sup>10</sup>.

Budowanie kompromisu wokół regulowania pracy tymczasowej odbywało się w określonym kontekście społecznym i gospodarczym. Wpisuje się w trwający od lat spór obecny zarówno w doktrynie prawa polskiego<sup>11</sup>, jak również europejskiego, a dotyczący teorii zmiany prawa pracy. Kluczowym momentem tego sporu było pojawienie się pojęcia „globalizacji”. Początkowo prawo pracy, pomimo, że było częściowo regulowane na poziomie międzynarodowym, zwłaszcza konwencjami i zaleceniami MOP, odnosiło się jednak, w przeważającej części do stosunków pracy będących pod jurysdykcją krajową. Jednak począwszy od połowy XX wieku w coraz większym zakresie zaczęły oddziaływać czynniki zewnętrzne, określane, jako globalizacja. Zgodnie z teorią zarządzania, globalizację wiąże się głównie ze zmianami w gospodarce światowej, związaną ze zwiększeniem międzynarodowej wymiany dóbr i usług, zwiększeniem przepływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych i wzrostem międzynarodowych transakcji finansowych.

<sup>9</sup> Zob. uzasadnienie do ustawy, [www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl) [dostęp: 5.11.2014].

<sup>10</sup> *Ibidem*.

<sup>11</sup> Temat ten omawiał już w poł. XX wieku; zob. S.M. Grzybowski, *Wstęp do nauki prawa pracy*, Warszawa 1947.

## POLITYKA TWORZENIA PRAWA NA GLOBALNYM RYNKU PRACY

Globalizacja gospodarki spowodowała konieczność pojawienia się również globalnego rynku pracy. Oznacza on w praktyce zmniejszenie się administracyjnych, ekonomicznych i społecznych barier przepływu pracowników między regionami oraz krajami. Pojawiło się wręcz pojęcie „rynek pracy o dużej prędkości”, na którym najważniejszym zasobem nie jest organizacyjny potencjał firmy i jej skłonność do innowacji, lecz informacje i idee pracowników.

Jedną z konsekwencji globalizacji jest porównywanie kosztów pracy w różnych krajach w celu wybrania optymalnego, często najtańszego, miejsca zatrudnienia. W coraz większej skali przedsiębiorcy, i to nie tylko korporacje międzynarodowe, ale małe i średnie firmy krajowe, mają możliwość przenoszenia produkcji i usług do państw o niższych kosztach zatrudnienia<sup>12</sup>. Rozważając pojęcie „globalne prawo pracy” należy zwrócić uwagę na globalizację regionalną. Takie sformułowanie jest najczęściej związane z UE. Pojawiło się ono dlatego, że europejskiej integracji regionalnej towarzyszą zjawiska właściwe globalizacji. Z jednej strony globalizacja wzmacnia niepracownicze zatrudnienie i transformację pracy najemnej<sup>13</sup>, z drugiej strony wciąż obowiązują dokumenty programowe lansujące pełne zatrudnienie. Unia Europejska w swojej strategii zatrudnienia opowiada się za przyciągnięciem na rynek pracy jak największej liczby osób i na uczynieniu pracy realną perspektywą dla wszystkich<sup>14</sup>. Zakłada też osiągnięcie pełnego zatrudnienia lepszej jakości.

Ten ekonomiczny i społeczny kontekst stanowił istotny paradygmat dla polskiego parlamentu w trakcie prac nad ustawą o zatrudnianiu pracowników tymczasowych. Z jednej strony, wzięto pod uwagę opisane powyżej względy celowościowe ustanowienia norm regulujących zatrudnienie tymczasowe, z drugiej zaś strony utrzymano istotne ograniczenia utrzymujące ochronny charakter przepisów ustawy. I tak, ograniczenia dotyczą przede wszystkim przyczyn uzasadniających zatrudnianie pracowników tymczasowych, maksymalnego okresu, w jakim pracownik tymczasowy może wykonywać pracę na rzecz jednego pracodawcy użytkownika oraz sytuacji wykorzystanie tej formy zatrudnienia. Maksymalny okres zatrudnienia pracownika tymczasowego u jednego pracodawcy w Polsce wynosi 18 miesięcy<sup>15</sup> w okresie 36 miesięcy.

---

<sup>12</sup> Zob. K. Walczak, *Wpływ globalizacji ogólnogospodarczego kryzysu na podstawy i warunki zatrudnienia. Wyzwania dla polskiego prawa pracy*, [w:] L. Florek, Ł. Pisarczyk (red.), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, LexisNexis, Warszawa 2011, s. 83.

<sup>13</sup> Zob. I. Boruta, *W sprawie przyszłości prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2005, nr 4, s. 3.

<sup>14</sup> Zob. Decyzja Rady 2003/578/WE z 22 lipca 2003 roku w sprawie wytycznych polityk zatrudnienia, Dz.Urz. UE L 197/13 z dnia 5 sierpnia 2003 roku.

<sup>15</sup> Po nowelizacji ustawy z dnia 23 października 2009 roku o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych (Dz.U. Nr 221, poz. 1737) weszła w życie 24.01.2010 roku.

W przypadku zatrudnienia pracownika tymczasowego na zastępstwo za nieobecnego pracownika praca tymczasowa może być wykonywana przez 36 miesięcy. Okresy te nie różnią się zasadniczo od rozwiązań obowiązujących w innych państwach UE. Także katalog przyczyn uzasadniających wykorzystanie pracowników tymczasowych jest bardzo ogólny i w niewielkim stopniu ogranicza zastosowanie tej formy zatrudnienia w praktyce. Lista zdarzeń uniemożliwiających zatrudnienie pracowników tymczasowych nie odbiega od europejskich rozwiązań. Przykładami mogą być zakaz zastępowania pracownika strajkującego, zakaz zatrudniania pracowników pracodawcy użytkownika, jako pracowników tymczasowych u tego pracodawcy czy też zakaz wykorzystania pracowników tymczasowych do wykonywania prac szczególnie niebezpiecznych.

Polski pracodawca, konsekwentnie realizując główny cel ustawy, zadbał o spójność podejścia do celu ustawy i nie wprowadził szczególnych wymogów dotyczących uzyskania statusu agencji pracy tymczasowej. W porównaniu z analizowanymi regulacjami prawnymi innych państw UE można przyjąć, iż przepisy te mają typowy charakter i analizowane całościowo nie odbiegają w sposób znaczący od rozwiązań innych państw UE<sup>16</sup>.

## PODSUMOWANIE

Tytułem podsumowania warto przytoczyć dane statystyczne obrazujące efekty omawianego w niniejszym referacie rozsądnego kompromisu legislacyjnego<sup>17</sup>. W okresie 10 lat działalności agencji pracy tymczasowej w Polsce ich liczba zwiększyła się z 384 w 2003 roku do 4 536 w roku 2013. Polska jest na pierwszym miejscu w Europie w rocznej dynamice wzrostu zatrudnienia tymczasowego, które przekracza 19% przy średniej dla UE na poziomie 1,4%<sup>18</sup>. Udział pracowników tymczasowych w stosunku do ogółu zatrudnionych wynosi w Polsce 1%, a warto podkreślić ewidentną korelację między tym wskaźnikiem a elastycznością rynku pracy i poziomem bezrobocia. W krajach, gdzie bezrobocie jest najniższe wskaźnik udziału zatrudnienia tymczasowego jest najwyższy (Wielka Brytania 3,8%, Holandia 2,7%, Luxemburg 2,4%, Niemcy 2,2%), tymczasem w krajach o największej stagnacji zatrudnienia wskaźnik ten nie przekracza 1% (Włochy 0,9%, Hiszpania 0,5% czy Grecja 0,2%).

Według danych opublikowanych przez Międzynarodową Konfederację Prywatnych Agencji Zatrudnienia we współpracy z *Boston Consulting Group*<sup>19</sup> 74% firm

<sup>16</sup> Por. G. Orłowski, *Rygorystycznie nie znaczy skutecznie. Regulacje prawne pracy tymczasowej w Polsce i w innych krajach UE*, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 6, s. 24.

<sup>17</sup> Zob. Rynek agencji zatrudnienia 2013, . [www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl) [dostęp: 5.11.2014].

<sup>18</sup> Wzrost w USA w tym samym okresie wyniósł 6,9%, natomiast w Japonii 26%.

<sup>19</sup> Economic Report CIETT, [www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl) [dostęp: 5.11.2014].

korzystających obecnie z zatrudnienia tymczasowego z wykorzystaniem agencji pracy tymczasowej nie zatrudniłoby tych samych pracowników na podstawie typowej umowy o pracę. Ponadto, według tych samych danych, 62% obecnych miejsc pracy stworzonych w agencjach pracy tymczasowej nie powstałoby w ogóle, gdyby nie byłyby takie możliwości prawnej w formie zatrudnienia tymczasowego. To oznacza, że spośród wszystkich 509 000 pracowników tymczasowych zatrudnionych obecnie w Polsce 300 tys. osób, reprezentujących często obie najbardziej wykluczone grupy zawodowe obejmujące pracowników poniżej 25 roku życia oraz powyżej 50 roku życia, nie miałyby szans na zatrudnienie.

Praca tymczasowa oczywiście nie jest i nie może być jedynym panaceum dla polityki zatrudnienia państwa. Może być natomiast przykładem na to, w jaki sposób należy realizować skuteczną i racjonalną politykę tworzenia prawa.

## BIBLIOGRAFIA

- Boruta I., *W sprawie przyszłości prawa pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2005, nr 4.  
Florek L., Pisarczyk Ł. (red.), *Współczesne problemy prawa pracy i ubezpieczeń społecznych*, LexisNexis, Warszawa 2011.  
Grzybowski S. M., *Wstęp do nauki prawa pracy*, Warszawa 1947.  
Orłowski G., *Rygorystycznie nie znaczy skutecznie. Regulacje prawne pracy tymczasowej w Polsce i w innych krajach UE*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 6.  
Petrażycki L., *Wstęp do nauki prawa i moralności*, Warszawa 1959.  
Redelbach A., Wronkowska S., Ziemiński Z., *Zarys teorii państwa i prawa*, Warszawa 1994.

### Źródła internetowe

- Economic Report CLETT, [www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl)  
Rynek agencji zatrudnienia 2013, [www.polskieforumhr.pl](http://www.polskieforumhr.pl)  
Uzasadnienie do ustawy z dnia 23 października 2009 roku o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, [www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl)

### Akty prawne

- Decyzja Rady 2003/578/WE z 22 lipca 2003 roku w sprawie wytycznych polityk zatrudnienia, Dz.Urz. UE L 197/13 z dnia 5 sierpnia 2003 roku.  
Ustawa z dnia 13 kwietnia 2007 roku o Państwowej Inspekcji Pracy, Dz.U. Nr 89, poz. 589 ze zm.  
Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o zmianie ustawy o pomocy zatrudnienia i instytucjach rynku pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2009 r., Nr 6, poz. 33.  
Ustawa z dnia 23 października 2009 roku o zmianie ustawy o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, Dz.U. Nr 221, poz. 1737.  
Ustawa z dnia 24 sierpnia 2001 roku o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 128, poz. 1405.  
Ustawa z dnia 29 grudnia 1989 roku o zatrudnieniu, Dz.U. Nr 75, poz. 446 ze zm.  
Ustawa z dnia 7 kwietnia 1989 roku o zmianie ustawy Kodeks pracy oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. Nr 20, poz. 207.



ARTUR ALEKSANDER DĄBROWSKI\*

---

# KARNOPRAWNA OCHRONA PRZED MOBBINGIEM W PRAWIE POLSKIM – UWAGI *DE LEGE LATA* I POSTULATY *DE LEGE FERENDA*

## WSTĘP

W procesie gospodarowania kapitałem ludzkim istotną rolę ogrywają zasady etyczne, którymi powinien kierować się podmiot, na rzecz którego świadczony jest stosunek pracy. Ważny jest sposób traktowania pracowników przez organizację, który oddziałuje na stosunek pracowników do organizacji. Z etyką zarządzania zasobami ludzkimi powiązany jest mobbing. Działania lub zachowania zdefiniowane jako mobbing wynikają w dużej mierze z nieetycznych zachowań przełożonych, a ich implikacje dostrzec można zarówno w życiu osobistym osoby poddawanej mobbingowi (m.in. osamotnienie, stres) jak również w działaniu organizacji.

Przeciwdziałanie mobbingowi, który stanowi problem w gospodarowaniu kapitałem ludzkim, winno przejawiać się nie tylko poprzez promowanie zasad etycznych w działaniu organizacji oraz wskazywanie korzyści płynących z kształtowania właściwych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, lecz przede wszystkim powinno być oparte o system prawny przewidujący reperkusje dla sprawcy mobbingu zarówno na gruncie prawa prywatnego jak i publicznego. Z uwagi na fakt, że sytuacje, w których pracodawca nie przestrzega praw pracownika, dopuszczając się wobec niego działań lub zachowań zdefiniowanych jako mobbing, nie występują sporadycznie, właściwym wydaje się postawienie zapytania o możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności karnej pracodawcy stosującego wobec pracownika mobbing.

Celem niniejszego rozdziału jest zwrócenie uwagi na problematykę odpowiedzialności karnej za działanie lub zachowanie zdefiniowane jako mobbing w świetle

---

\* Doktorant, Katedra Prawa Karnego, Wydział Prawa i Administracji, Uniwersytet Jagielloński.



aktualnie obowiązujących przepisów prawa polskiego. Istotnym jest udzielenie odpowiedzi na pytanie czy obecny system karnopravny daje rękojmię efektywnej ochrony przed mobbingiem.

## DEFINICJA MOBBINGU

Mobbing to pojęcie wywodzące się od angielskiego słowa *mob*, które z kolei oznacza systematyczne i celowe zachowania (szykanowanie, atakowanie, nękanie) naruszające godność osobistą danej osoby<sup>1</sup>. Termin mobbing został po raz pierwszy użyty przez etnografa K. Lorenza do opisanja sytuacji osaczenia przez zwierzęta najstarszego osobnika w stadzie. Szwedzki lekarz Paul Heinemann w latach sześćdziesiątych XX wieku posłużył się pojęciem mobbing w odniesieniu do zachowań występujących w grupach społecznych, a dotyczyło się ono wrogiego zachowania uczniów wobec siebie w szkołach. W latach osiemdziesiątych XX wieku termin mobbing został wykorzystany w psychologii pracy do scharakteryzowania niektórych destruktywnych zachowań i terroru psychicznego stosowanego wobec pracowników w miejscu pracy<sup>2</sup>.

Z psychologicznego punktu widzenia, mobbing to ekstremalny rodzaj stresu w pracy<sup>3</sup>. Cechuje się on długotrwałością napięcia emocjonalnego z równoczesnym doprowadzeniem do konfliktu na drodze systematycznych działań, których celem jest nękanie pracownika lub grupy osób. Klasyczne ujęcie eksponuje zagadnienie agresji skierowanej wobec jednostki lub grupy osób<sup>4</sup>.

Na płaszczyźnie organizacji i zarządzania, mobbingiem w stosunkach pracy można określić wszelkie zachowania w sytuacjach pracy zawodowej wywołujące wśród poszczególnych pracowników lęk, strach i długotrwałe obawy, których skutki ujawniają się nawet uszczerbkiem na zdrowiu<sup>5</sup>.

W znaczeniu prawnym, mobbingiem nazywa się bezprawne, systematyczne i długotrwałe zachowania (działania i zaniechania) osób będących członkami pewnego zespołu ludzkiego, podejmowane bez powodu lub z oczywiście błędnego powodu, skierowane przeciwko innym członkom (członkowi) grupy i godzące w ich dobra prawnie chronione, a mające na celu zmuszenie pokrzywdzonego do opuszczenia danego zespołu<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> S. Kozak, *Patologia w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009, s. 171.

<sup>2</sup> W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa 2005, s. 148.

<sup>3</sup> G. Mietzel, *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk 2003, s. 326.

<sup>4</sup> K. Kmiecik-Baran, W. Cieślak, *Bez zgody na przemoc w szkole i pracy*, GWP, Gdańsk 2001, s. 24.

<sup>5</sup> A. Szałkowski, *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 9, s. 3.

<sup>6</sup> K. Kmiecik-Baran, W. Cieślak..., *op. cit.*, s. 115.

W opinii Międzynarodowej Organizacji Pracy, za mobbing należy uznać „obraźliwe zachowanie przez mściwe, okrutne, złośliwe lub upokarzające usiłowanie zaszkodzenia jednostce lub grupie pracowników (...) którzy stają się przedmiotem psychicznego dręczenia. Mobbing zakłada stałe negatywne uwagi lub krytykowanie, izolowanie osoby od kontaktów społecznych, plotkowanie lub rozpowszechnianie fałszywych informacji<sup>7</sup>.

## DEFINICJA MOBBINGU W PRAWIE POLSKIM

Definicja legalna mobbingu została umiejscowiona w art. 94<sup>3</sup> § 2 Kodeksu pracy<sup>8</sup>, zgodnie z którym, mobbingiem określa się „działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.

Powyższa definicja wyłącza możliwość uznania za mobbing jednokrotnego, incydentalnego zachowania<sup>9</sup>. Nie jest również możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Jak wskazał Sąd Najwyższy, długotrwałość nękania lub zastraszania pracownika w rozumieniu art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku<sup>10</sup>.

W piśmiennictwie podkreśla się, iż ustawodawca polski nie wymaga, aby nękanie lub zastraszanie pracownika było działaniem wyjątkowym, odbiegającym znacząco od normalnych zachowań w danym miejscu pracy<sup>11</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że nie każde bezprawne działanie pracodawcy wobec pracownika, nawet jeżeli w subiektywnym odczuciu pracownika świadczy o niechęci zwierzchnika wobec niego, może przez sam fakt bezprawności być zakwalifikowane jako mobbing. Z definicji mobbingu wynika bowiem konieczność wykazania nie tylko bezprawności działania, ale także jego celu (poniżenie, ośmieszenie, izolowanie pracownika) i ewentualnych skutków działań pracodawcy (rozstrój zdrowia). Nawet jeżeli działania pracodawcy, skierowane przeciwko prawom pracowniczym, miały charakter powtarzalny, a część z nich została zakwalifikowana jako przestępstwo umyślne popełnione na szkodę pracownika z zamiarem bezpośrednim, kierunkowym, to jednak, bez wykazania

<sup>7</sup> M. Zych, *Mobbing w polskim prawie pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007, s. 4.

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1976 roku – *Kodeks pracy*, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.

<sup>9</sup> D. Dörre-Nowak, *Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 254.

<sup>10</sup> Wyrok SN z dnia 17 stycznia 2007 roku, I PK 176/06, OSNP 2008, nr 5–6, poz. 58.

<sup>11</sup> B. Wagner, *Kodeks pracy 2011. Komentarz*, Gdańsk 2011, s. 560–561.

określonego w ustawie celu tego działania, brak jest podstaw do kwalifikowania go jako mobbingu<sup>12</sup>.

Zdaniem Sądu Najwyższego, ocena, czy nastąpiło nękanie i zastraszanie pracownika oraz czy działania te miały na celu doprowadzenie i mogły doprowadzić lub doprowadziły do zaniżonej oceny jego przydatności zawodowej, do jego poniżenia, ośmieszenia, izolacji bądź wyeliminowania z zespołu współpracowników, opierać się musi na obiektywnych kryteriach<sup>13</sup>.

## UMIEJSCOWIENIE PRZESTĘPSTW PRZECIWKO PRAWOM OSÓB WYKONUJĄCYCH PRACĘ ZAROBKOWĄ W POLSKIEJ USTAWIE KARNEJ

Historia polskiego prawa karnego unaocznia rozwój karnoprawnej ochrony osób wykonujących pracę zarobkową. W Kodeksie karnym z 1932 roku<sup>14</sup> nie znalazły miejsca przepisy penalizujące czyny skierowane przeciwko dobrom pracowników. Zostały one umiejscowione w Kodeksie karnym z 1969 roku<sup>15</sup>, który przewidywał karalność złośliwego lub uporczywego naruszania praw pracownika wynikających ze stosunku pracy lub z przepisów o ubezpieczeniu społecznym (art. 190), a także narażenia pracownika na bezpośrednie niebezpieczeństwo utraty życia, ciężkiego uszkodzenia ciała lub ciężkiego rozstroju zdrowia wskutek niedopełnienia obowiązków z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (art. 191).

Obecnie obowiązujący Kodeks Karny<sup>16</sup> w rozdziale XXVIII zatytułowanym „Przestępstwa przeciwko prawom osób wykonującym pracę zarobkową” wskazuje czyny zabronione skierowane przeciwko pracownikom, które podlegają odpowiedzialności karnej. Mowa o: naruszeniu praw pracowniczych, odmowie przyjęcia do pracy (art. 218), naruszeniu przepisów prawa o ubezpieczeniach społecznych (art. 219), naruszeniu obowiązków BHP (art. 220), niedopełnieniu obowiązków związanych z wypadkiem przy pracy lub chorobą zawodową (art. 221).

Jak podkreśla L. Gardocki, „naruszenie uprawnień pracowniczych jest w zasadzie tylko czynem bezprawnym, powodującym powstanie po jego stronie roszczenia dochodzonego w trybie przewidzianym przez przepisy Kodeksu pracy i Kodeksu postępowania cywilnego. Pewne naruszenia praw pracownika są też penalizowane jako wykroczenia z art. 281–283 k.p. Kodeks karny kryminalizuje jedynie najbardziej jaskrawe postacie takich naruszeń”<sup>17</sup>.

<sup>12</sup> Wyrok SN z dnia 5 października 2007 roku, II PK 31/07, OSNP 2008, nr 11–12, poz. 312.

<sup>13</sup> Wyrok SN z dnia 14 listopada 2008 roku, II PK 88/08, OSNP 2010, nr 9–10, poz. 114.

<sup>14</sup> Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 11 lipca 1932 roku – *Kodeks karny*, Dz.U. Nr 60, poz. 571.

<sup>15</sup> Ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 roku – *Kodeks karny*, Dz.U. Nr 13, poz. 94 ze zm.

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku – *Kodeks karny*, Dz.U. Nr 88, poz. 553 ze zm.

<sup>17</sup> L. Gardocki, *Prawo karne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 283.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ KARNA ZA MOBBING

W polskiej ustawie karnej nie zostało wprost wyodrębnione przestępstwo mobbingu. Na podstawie przepisów części szczególnej Kodeksu karnego można jednak wysnuć konkluzję, że osoba dopuszczająca się wobec pracownika działań lub zachowań zdefiniowanych jako mobbing w wielu przypadkach nie uniknie odpowiedzialności karnej za swoje czyny.

Właściwe jest podkreślenie, iż zachowanie pracodawcy wobec pracownika podejmowane z zamiarem jego nękania czy zastraszania, wypełniać może ustawowe znamiona przestępstw, których głównym przedmiotem ochrony nie są prawa pracownika. Artykuł 207 k.k. przewiduje karalność zachowania sprawcy, który wykorzystując stały bądź przemijający stosunek zależności, znęca się fizycznie lub psychicznie nad pokrzywdzonym. Artykuł 199 § 2 k.k. przewiduje odpowiedzialność karną za czyn popełniony na szkodę małoletniego Ograniczenie człowieka w przysługujących mu prawach ze względu na przynależność wyznaniową lub bezwyznaniowość wyczerpuje ustawowe znamiona przestępstwa z art. 194 k.k. Cześć osoby fizycznej pozostaje pod ochroną art. 212 k.k., penalizującego pomówienie innej osoby o takie postępowanie lub właściwości, które mogą poniżyć ją w opinii publicznej lub narazić na utratę zaufania potrzebnego dla danego stanowiska czy zawodu, a także art. 21 k.k. typizującego znieważenie osoby fizycznej<sup>18</sup>.

Jak słusznie wskazują M. Bosak i A. Danilewicz, ustawowa regulacja mobbingu dla bytu, którego wymagane jest długotrwałe i uporczywe nękanie lub zastraszanie pracownika, przemawia za położeniem nacisku na komparację tego zjawiska z przestępstwem naruszenia praw pracownika, stypizowanym w art. 218 § 1a k.k.<sup>19</sup> Zgodnie z przepisem tego artykułu, „kto, wykonując czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, złośliwie lub uporczywie narusza prawa pracownika wynikające ze stosunku pracy lub ubezpieczenia społecznego, podlega grzywnie, karze ograniczenia wolności albo pozbawienia wolności do lat 2”.

Przedmiotem ochrony czynu zabronionego z art. 218 § 1a k.k. są prawa osób wykonujących pracę zarobkową. Przepis chroni prawa przysługujące osobie świadczącej pracę w trakcie zatrudnienia oraz po jego ustaniu, ale nie chroni praw osób, co do których stosunek zatrudnienia jeszcze nie powstał<sup>20</sup>.

W opinii W. Wróbla, przepis art. 218 § 1a k.k. chroni również osoby, które faktycznie są pracownikami, choć wykonują pracę na podstawie umowy cywilnoprawnej, na przykład zlecenia<sup>21</sup>. Z tożsamej ochrony nie będą mogli skorzystać funkcjonariusze

<sup>18</sup> M. Bosak, A. Danilewicz, *Odpowiedzialność cywilna i karna za mobbing*, „Prokuratura i Prawo” 2010, nr 4, s. 109–110.

<sup>19</sup> *Ibidem*, s. 110.

<sup>20</sup> M. Mozgawa (red.), *Kodeks karny. Komentarz*, LEX nr 8591.

<sup>21</sup> A. Zoll (red.), *Kodeks karny – część szczególna. Komentarz*, t. 2, Kraków 2006, s. 861.

służb mundurowych, gdyż służba w formacjach zmilitaryzowanych (wojsku, Policji, Straży Granicznej etc.) podlega wyłączeniu z pojęcia stosunku pracy, z uwagi na dyspozycyjność funkcjonariuszy<sup>22</sup>.

Złośliwe lub uporczywe naruszanie praw pracownika to przestępstwo, które można popełnić i przez działanie i przez zaniechanie. Występek z art. 218 § 1a k.k. ma charakter formalny. Do jego dokonania nie jest potrzebny skutek w postaci doznania przez pracownika pokrzywdzenia poprzez naruszenie jego praw<sup>23</sup>.

Aby można było mówić o wypełnieniu znamion czynu zabronionego zdefiniowanego w art. 218 § 1a k.k. musi wystąpić „złośliwość” lub „uporczywość” naruszania praw pracownika. Przez „złośliwość” rozumie się nie tylko zachowanie umyślne, ale także nakierowane na cel w postaci chęci wyrządzenia innej osobie krzywdy, dolegliwości. Niezbędne jest tu ustalenie, że naruszanie praw określonego pracownika nie ma żadnych racjonalnych przyczyn, motywowane jest jedynie personalną niechęcią do jego osoby<sup>24</sup>. „Uporczywość” oznacza, że zachowanie sprawcy albo ma trwać przez pewien czas, albo powtarzać się kilkakrotnie, musi zawierać również świadomość niweczenia tym możliwości osiągnięcia stanu założonego przez prawo<sup>25</sup>.

Przestępstwo określone w art. 218 § 1a k.k. jest indywidualne co do czynu. Czyn określony w § 1a może popełnić jedynie osoba, która wykonuje czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, bez względu na to, czy jest odpowiedzialna za sprawy związane z zatrudnieniem, a zatem zarówno pracodawca lub osoba przezeń wyznaczona, jak i na przykład urzędnik Powiatowego Urzędu Pracy lub sekretarka sądowa w sądzie pracy, dyrektor, kierownik, prezes zarządu spółdzielni lub spółki, a nawet szeregowy pracownik, na przykład działu kadr, który w imieniu pracodawcy wykonuje czynności w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych<sup>26</sup>.

Czy zabroniony z art. 218 § 1a k.k. można zostać popełniony jedynie umyślnie. W zależności od postaci czynności sprawczej popełnić je można tylko w zamiarze bezpośrednim („złośliwie”) oraz zarówno w zamiarze bezpośrednim, jak i ewentualnym („uporczywie”)<sup>27</sup>.

Analiza ustawowej definicji mobbingu pozwala na konstatację, iż zawarte w niej zachowania można odnieść do ustawowych znamion występkę z art. 218 § 1a k.k. Trzeba jednak zauważyć, że nie każde zachowanie naruszające art. 94<sup>3</sup> k.p. stanowić będzie o realizacji ustawowych znamion tego przestępstwa. W doktrynie podkreśla się, iż tylko część przypadków stosowania mobbingu będzie odpowiadać dyspozycji

<sup>22</sup> K.W. Baran, *Prawo pracy*, Kraków 2008, s. 32–33.

<sup>23</sup> M. Mozgawa, *op. cit.*, LEX nr 8591.

<sup>24</sup> W. Wróbel, *op. cit.*, s. 869.

<sup>25</sup> Postanowienie SA w Krakowie z dnia 13 grudnia 2000 r., II AKz 289/00, KZS 2000, z. 12, poz. 28.

<sup>26</sup> M. Mozgawa, LEX nr 8591.

<sup>27</sup> *Ibidem*.

przepisu art. 218 § 1a k.k. Nie jest zatem możliwe stosowanie tego przepisu automatycznie do każdego przypadku mobbingu<sup>28</sup>.

Ponadto, należy wskazać, że w szczególnych przypadkach, kiedy efektem bezprawnego zachowania pracodawcy bądź współpracownika będzie sprowadzenie zagrożenia dla życia lub zdrowia pokrzywdzonego, mobbing wyczerpywać będzie także znamiona czynu zabronionego z art. 220 k.k. (penalizującego niedopełnienie obowiązków z zakresu BHP)<sup>29</sup>.

## UWAGI KOŃCOWE

Mobbing stanowi problem ważki społecznie. Działania lub zachowania zdefiniowane jako mobbing wywołują szereg negatywnych następstw. Warto chociażby zaznaczyć, że ze względu na trwałość zachowania względem ofiary i reakcyjny dynamizm zdolności do bycia skrzywdzonym osoby pokrzywdzone są ze względu na poniesione szkody psychiczne na długi czas lub nawet trwale usunięte z rynku pracy<sup>30</sup>.

Warunkiem *sine qua non* ograniczenia występowania zjawiska mobbingu w środowisku pracy jest funkcjonowanie efektywnego systemu prawnego przewidującego reperkusje dla sprawcy mobbingu zarówno na gruncie prawa prywatnego jak i publicznego. Obecnie obowiązująca w Polsce ustawa karna znajduje, co prawda, zastosowanie do części przypadków stosowania mobbingu, jednak nadal odnaleźć można bezprawne zachowania mobbera, którym nie można przypisać sankcji karnej. Właściwym wydaje się więc postawienie zapytania o możliwość i celowość bezpośredniej kryminalizacji mobbingu.

Na temat potrzeby kryminalizacji działań lub zachowań zdefiniowanych jako mobbing w 2011 roku wypowiedziała się Komisja Kodyfikacyjna Prawa Karnego, która w swojej opinii<sup>31</sup> zajmuje stanowisko przeciwko bezpośredniej kryminalizacji zachowań mobbingu w rozdziale XXIII k.k. Komisja zwróciła uwagę na fakt braku szczegółowych danych z badań kryminologicznych (wiktyimizacyjnych) dotyczących mobbingu, co uniemożliwia ocenę skali zjawiska. Ponadto wskazała, że bezpośrednia kryminalizacja mobbingu mogłaby w praktyce być traktowana jako *lex specialis* wobec regulacji pozwalających na pociągnięcie do odpowiedzialności karnej za inne typy czynów zabronionych (stanowiących postać mobbingu) i skutkować obniżeniem poziomu ochrony karnoprawnej ofiar szczególnie drastycznym przypadkom mobbingu.

---

<sup>28</sup> W. Cieślak, *Z karnoprawnej problematyki mobbingu*, [w:] Ł. Pohl (red.), *Aktualny problemy prawa karnego. Księga pamiątkowa z okazji jubileuszu 70. urodzin Profesora Andrzeja J. Szwarca*, Poznań 2009, s. 77.

<sup>29</sup> J. Unterschütz, *Karnoprawna ochrona praw osób wykonujących pracę zarobkową*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2010, s. 139.

<sup>30</sup> W. Cieślak, J. Stelina, *Mobbing (prześladowanie) – próba definicji i wybrane zagadnienia prawne*, „Palestra” 2003, nr 9–10, s. 72.

<sup>31</sup> bip.ms.gov.pl [dostęp: 10.11.2014 r.].

Stanowisko prezentowane przez Komisję Kodyfikacyjną Prawa Karnego wydaje się słuszne. Trudno bowiem nadać racjonalność uzupełnieniu części szczególnej polskiej ustawy karnej o typ czynu zabronionego przenoszącego w definicję mobbingu. Pojęcie mobbingu nie nosi bowiem znamion klarownego. Wobec tego, pełne opisanie znamion takiego przestępstwa wydaje się mało realne.

Nie zmienia to jednak faktu, że za zasadne należy uznać ciągłe monitorowanie skali zjawiska mobbingu oraz analizowanie sposobu naruszania dyspozycji art. 94<sup>3</sup> § 2 k.p. Czynności te umożliwią ustawodawcy szybką reakcję na większą liczbę przypadków mobbingu poprzez pociągnięcie sprawcy do odpowiedzialności karnej za inne typy czynów zabronionych (ustawowe znamiona, których wypełni zachowanie pracodawcy wobec pracownika), a także wprowadzenie ewentualnych nowelizacji, które zminimalizują występowanie sytuacji bezkarności mobbera.

## BIBLIOGRAFIA

- Baran K.W., *Prawo pracy*, Kraków 2008.
- Bosak M., Danilewicz A., *Odpowiedzialność cywilna i karna za mobbing*, „Prokuratura i Prawo” 2010, nr 4.
- Cieślak W., *Bez zgody na przemoc – w szkole i pracy*, Gdańsk 2001.
- Cieślak W., Stelina J., *Mobbing (prześladowanie) – próba definicji i wybrane zagadnienia prawne*, „Palestra” 2003, nr 9–10.
- Dörre-Nowak D., *Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika*, Warszawa 2005.
- Gardocki L., *Prawo karne*, Warszawa 2010.
- Kozak S., *Patologia w środowisku pracy*, Difin, Warszawa 2009.
- Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, Gdańsk 2003.
- Mozgawa M. (red.), *Kodeks karny. Komentarz*, LEX nr 8591.
- Pohl Ł. (red.), *Aktualny problemy prawa karnego. Księga pamiątkowa z okazji jubileuszu 70. urodzin Profesora Andrzeja J. Szwarca*, Poznań 2009.
- Stelmach W., *Ciemne strony kierowania*, Warszawa 2005.
- Szałkowski A., *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” 2002, nr 9.
- Unterschütz J., *Karnoprawna ochrona praw osób wykonujących pracę zarobkową*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2010.
- Wagner B. (red.), *Kodeks pracy 2011. Komentarz*, Gdańsk 2011.
- Zoll A. (red.), *Kodeks karny – część szczególna. Komentarz*, t. 2, Kraków 2006.
- Zych M., *Mobbing w polskim prawie pracy*, Warszawa 2007.

## Źródła internetowe

[www.bip.ms.gov.pl](http://www.bip.ms.gov.pl)

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 19 kwietnia 1969 roku Kodeks karny, Dz.U. Nr 13, poz. 94 ze zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1976 roku Kodeks pracy, Dz.U. z 1998 r., Nr 21, poz. 94 ze zm.
- Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 roku Kodeks karny, Dz.U. Nr 88, poz. 553 ze zm.
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 11 lipca 1932 roku – *Kodeks karny*, Dz.U. Nr 60, poz. 571.



ARTUR TIM\*

---

# ZAPOBIEGANIE PODWÓJNEMU OPODATKOWANIU DOCHODÓW Z PRACY NAJEMNEJ W KONTEKŚCIE UNIJNEJ SWOBODY PRZEPEŁYWU PRACOWNIKÓW

## WSTĘP

Postępująca globalizacja sprawiła, iż podwójne opodatkowanie w sensie prawnym znalazło się w centrum zainteresowania nie tylko podmiotów publicznych, ale także przedsiębiorców – coraz częściej przybierających międzynarodową szatę. Nowe możliwości kooperacji prywatnych podmiotów, podlegających jurysdykcjom różnych suwerennych władz, w tym jurysdykcjom podatkowym, oznaczają jednocześnie postawienie nowych wyzwań przed zagadnieniem gospodarowania kapitałem ludzkim. Obciążenia podatkowe nałożone na pracowników najemnych, nie są bowiem transparentne przy kształtowaniu polityk zatrudnienia przez przedsiębiorców. Omawiana problematyka uwidacznia się w szczególności wówczas, gdy obciążenie podatkowe staje się nadmierne – nie jako przejaw zbytniego fiskalizmu krajowego legislatora, ale przede wszystkim jako efekt skutecznego wystosowywania przez różne, nawet liberalne, jurysdykcje podatkowe roszczeń dotyczących podatków podobnego rodzaju wobec tego samego podatnika, w odniesieniu do tego samego stanu faktycznego, za ten sam okres. Niniejsza praca stanowi asumpt do zarysowania znaczenia unijnej swobody przepływu pracowników w powstawaniu zjawiska podwójnego opodatkowania dochodów osiągniętych z pracy najemnej, a także wskazania na wypracowywane na gruncie międzynarodowego prawa podatkowego metody jemu przeciwdziałające.

---

\* Student, Uniwersytet Łódzki, stażysta w Departamencie Doradztwa Podatkowego i Prawnego Kancelarii Prawno-Podatkowej Mariański Group.



## MECHANIZM POWSTAWANIA PODWÓJNEGO OPODATKOWANIA W SENSIE PRAWNYM

Uprawnienie do nakładania podatków, stanowiąc element suwerenności państwowej, nie wypływa z żadnego innego, zewnętrznego porządku prawnego<sup>1</sup>. W tym kontekście dopuszczalne jest opodatkowywanie stanów faktycznych mających miejsce nie tylko na terytorium danego kraju, ale i poza nim, o ile tylko istnieje racjonalna więź łącząca podatnika z suwerenną władzą<sup>2</sup>. Zupełnie wystarczające dla przypisania łącznikowi waloru racjonalności, jest przy tym, jak na gruncie polskiej ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>3</sup>, istnienie na terenie Rzeczypospolitej Polskiej centrum interesów osobistych, także jeśli podatnik nie ma obywatelstwa polskiego i nie przebywa w Polsce ani jednego dnia w roku<sup>4</sup>. Tak szeroka definicja rezydenta pozostaje zgodna z zasadami wypracowanymi na gruncie prawa międzynarodowego – zgodnie bowiem z utrwalonym poglądem w literaturze, każde państwo ma daleko idącą autonomię w określaniu materialnych i terytorialnych przesłanek obowiązku podatkowego, wynikającą wprost z zasady suwerennej równości państw<sup>5</sup>.

Powszechnie stosuje się równolegle dwie zasady przy wyznaczaniu zakresu roszczeń podatkowych: zasadę rezydencji oraz zasadę źródła<sup>6</sup>. Na gruncie bezpośrednich podatków dochodowych, zasada rezydencji polega na opodatkowaniu wszelkich dochodów podmiotów uznanych za rezydentów, bez względu na miejsce ich osiągnięcia. Zasada źródła z kolei odwołuje się do kryterium miejsca powstania dochodu – jeśli dochód powstał na terytorium danego państwa, powstanie obowiązków podatkowy, uregulowany przepisami tego kraju<sup>7</sup>. Wskazane zasady są przeważnie stosowane równolegle. Takie działania większości aktorów społeczności międzynarodowej, w sposób naturalny i logiczny prowadzą do równoczesnego nałożenia przez dwie autonomiczne władze podatkowe, podatku podobnego rodzaju, na tego samego podatnika, za ten sam okres, w odniesieniu do tego samego przedmiotu – powstania

<sup>1</sup> Tak np. P. Selera, *Międzynarodowe i unijne prawo podatkowe w kontekście opodatkowania przedsiębiorstw*, Warszawa 2010, s. 55.

<sup>2</sup> A. Biegalski, *Międzynarodowe podwójne opodatkowanie*, [w:] B. Brzeziński, *Model konwencji OECD. Komentarz*, s. 47.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2012 r., poz. 361, z późn. zm., zw. dalej: u.p.d.o.f.

<sup>4</sup> M. Taborska, T. Kret, *Rezydencja (miejsce zamieszkania lub siedziba)*, [w:] J. Zasiewska, A. Oktawiec, J. Chorążka, *Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Komentarz*, Warszawa 2011, s. 71.

<sup>5</sup> J. Fiszer, *Międzynarodowe podwójne opodatkowanie (problemy definicji)*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 3, s. 68.

<sup>6</sup> J. Banach, *Polskie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania*, Warszawa 2000, s. 56.

<sup>7</sup> K. Budasz, W. Komer, *Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Opodatkowanie płatności do odbiorców zagranicznych*, Warszawa 2012, s. 13.

zjawiska podwójnego opodatkowania w sensie prawnym<sup>8</sup>. Wówczas podatnik uznany za rezydenta jednego państwa, będzie podlegał jednocześnie nieograniczonemu obowiązkowi podatkowemu (od całości swoich dochodów) w państwie rezydencji oraz przeważnie ograniczonemu obowiązkowi podatkowemu w drugiej jurysdykcji – państwie źródła. W ten sposób dojdzie do skutecznego wystosowywania roszczeń wobec podatnika przez obie jurysdykcje i zagrożenia dwukrotnym pobraniem podatku podobnego rodzaju, mającym za przedmiot ten sam stan faktyczny, od tego samego podatnika, za ten sam okres.

Mimo że uprawnienie do nakładania podatków na stany faktyczne zachodzące poza terytorium danego państwa zostało bezdyskusyjnie przyznane przez prawo międzynarodowe suwerennym podmiotom, zjawisko podwójnego opodatkowania oceniane jest negatywnie. Hamuje bowiem rozwój gospodarczy i z tej przyczyny dążenie do jego wyeliminowania jest w interesie nie tylko podatników, ale i członków społeczności międzynarodowej<sup>9</sup>. Wobec powyższego powstała konieczność aplikowania metod zmierzających do wyeliminowania zjawiska podwójnego opodatkowania w sensie prawnym. Jest to działanie niezwykle istotne w dobie powszechnego korzystania z unijnej swobody przepływu pracowników, która przez niedoskonałe uregulowania podatkowe, może – zdaniem Autora – stać się niemającą odzwierciedlenia w rzeczywistości ideą.

## SWOBODA PRZEPEŁYWU PRACOWNIKÓW JAKO CZYNNIK SPRZYJAJĄCY POWSTAWANIU ZJAWISKA PODWÓJNEGO OPODATKOWANIA

Niekwestionowaną wartością, na której opiera się Unia Europejska, jest swobodny przepływ osób. Swoboda migracji została uregulowana nie tylko na gruncie Traktatu o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej<sup>10</sup>, ale także w artykule 45 Karty Praw Podstawowych<sup>11</sup>. Stosownie do dyspozycji wskazanego przepisu, każdy obywatel Unii ma prawo do swobodnego przemieszczenia się i przebywania na terytorium Państw Członkowskich. Rodzajem swobody migracji, jest swobodny przepływ pracowników. Artykuł 15 Karty Praw Podstawowych zapewnia każdemu obywatelowi Unii swobodę

<sup>8</sup> Na takie cechy podwójnego opodatkowania w sensie prawnym wskazuje J. Fiszer, *Międzynarodowe...*, s. 72.

<sup>9</sup> Jako przykład skutków braku działań podejmowanych dla wyeliminowania zjawiska podwójnego opodatkowania wskazuje się poziom gospodarki Libii oraz Kuby; zob. J. Banach, *Polskie umowy...*, s. 58.

<sup>10</sup> Zob. Traktat o Funkcjonowaniu Unii Europejskiej, wersja skonsolidowana, Tytuł IV: Swobodny Przepływ osób, usług i kapitału, Rozdział 1: Pracownicy, Dz.Urz. UE z 30 marca 2010 r., Nr C 83.

<sup>11</sup> Dz.Urz. UE. z 2007 r., Nr C 303 z późn. zm.

poszukiwania zatrudnienia, wykonywania pracy, korzystania z prawa przedsiębiorczości, a także świadczenia usług w każdym Państwie Członkowskim. Szereg aktów należących do prawa wtórnego konkretyzuje przy tym wyrażone w Traktacie postanowienia. Ustanowione mechanizmy mają zagwarantować nie tylko bierne tolerowanie obywateli innych Państw Członkowskich świadczących pracę na terytorium danego kraju, ale także zapewniać równe warunki traktowania takich pracowników oraz bezpośrednią współpracę zarówno pomiędzy centralnymi, jak i regionalnymi, służbami zatrudnienia poszczególnych krajów<sup>12</sup>.

Powyższe swobody przyznane obywatelom Unii Europejskiej, mają istotne znaczenie praktyczne. Szacuje się, iż na koniec 2012 roku, 2,8% ogólnej populacji Unii Europejskiej przebywało w innym kraju, aniżeli ich miejsce urodzenia<sup>13</sup>. Oznacza to, że na przełomie lat 2012/2013 prawie półtora miliona osób korzystało z omawianej swobody<sup>14</sup>. W 2011 roku, co trzydziesta osoba świadcząca pracę na terenie Unii Europejskiej, pracowała w innym kraju aniżeli jej miejsce urodzenia<sup>15</sup>. Wśród ofert zatrudnienia powszechnie dostępnych w Internecie na wybranych, polskojęzycznych portalach, 16,5% dotyczy zagranicznego świadczenia pracy<sup>16</sup>. Napływ do Hiszpanii obywateli Rumunii, spowodował zawieszenie obowiązywania wobec nich zasady swobodnego przepływu pracowników<sup>17</sup>. Przyczyniali się oni bowiem do zwiększania znacznej, przeszło dwudziestoprocentowej stopy bezrobocia. Choć tak restrykcyjny środek, jakim jest zawieszenie postanowień unijnego prawa wtórnego, konkretyzujących normy prawa pierwotnego, może być wprowadzony jedynie w nagłych i wyjątkowych przypadkach, Komisja nie uznała działania Hiszpanii za nieusprawiedliwione<sup>18</sup>.

Przedstawione dane wskazują na duże zainteresowanie obywateli Unii swobodnym przemieszczaniem się w celach zarobkowych. Swobodny przepływ osób, w tym pracowników, stanowi „podstawowe prawo pracowników i ich rodzin”<sup>19</sup>. To fundament prawa unijnego, a przez artykuł 91 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, także

<sup>12</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 492/2011 z dnia 5 kwietnia 2011 r. w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Unii, Dz.Urz. UE z 27 maja 2011 r., Nr L 141, Preambuła, pkt 8.

<sup>13</sup> European Commission, *Zatrudnienie i rozwój społeczny w Europie 2013* [Employment and Social Developments in Europe 2013], Bruksela 2014, s. 284.

<sup>14</sup> Na dzień 1 stycznia 2013 roku ludność Unii Europejskiej wynosiła 500 306 522 osoby. Dane za: EUROSTAT.

<sup>15</sup> European Commission, *Zatrudnienie i rozwój społeczny 2011 w Europie* [Employment and Social Developments in Europe 2011], Bruksela 2012, s. 49.

<sup>16</sup> Statystyki opracowane przez Autora. Portal jobs.pl deklaruje 5 621 ofert pracy za granicą. Portal pracuj.pl przedstawia 28 394 ofert na terenie Polski [dostęp: 1.11.2014].

<sup>17</sup> Por. Decyzja Komisji z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie upoważnienia Hiszpanii do tymczasowego zawieszenia stosowania art. 1–6 Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 492/2011 w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Unii w odniesieniu do pracowników rumuńskich, Dz.Urz. UE z dnia 12 sierpnia 2011 r., Nr L 207.

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 492/2011..., Preambuła, pkt 4.

prawa krajowego. Należąc do wolności powszechnie wykorzystywanych, nie pozostaje bez wpływu na gospodarowanie kapitałem ludzkim, przede wszystkim w aspekcie międzynarodowym. Należy także zwrócić uwagę na ugruntowaną w orzecznictwie Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej definicję pracownika. Trybunał wielokrotnie podkreślał, iż pojęcie to musi być rozumiane obiektywnie i autonomicznie w stosunku do definicji przyjmowanych na gruncie prawa krajowego – traktowane jest bowiem jako posiadające „a community meaning”<sup>20</sup>. Wedle przyjętego znaczenia, dla uznania danego stosunku prawnego za stosunek pracy, kluczowe jest kryterium świadczenia pracy za wynagrodzeniem<sup>21</sup>. Wynagrodzenie takie stanowi jednak atrakcyjny potencjalny przedmiot opodatkowania dla wielu suwerennych jurysdykcji. Postępująca globalizacja sprawiła, iż coraz częściej pracodawca korzysta z pracy świadczonej przez zagranicznych rezydentów, co uwidacznia się w szczególności sposób, przy poszukiwaniu specjalistów związanych z naukami ścisłymi<sup>22</sup>. Kluczowy dla omawianej problematyki jest fakt, iż wszystkie osoby fizyczne objęte swobodnym przepływem pracowników, otrzymują *ex definitione* za swoje usługi wynagrodzenie. Nałożona na pracodawcę przez prawo rola płatnika zaliczek na podatek dochodowy od osób fizycznych, wymaga uwzględniania, przy opracowywaniu strategii gospodarowania kapitałem ludzkim, uwarunkowań międzynarodowego prawa podatkowego z zakresu unikania podwójnego opodatkowania. Także nadmierne obciążenie fiskalne – efekt występowania zjawiska podwójnego opodatkowania – może zniechęcać pracowników do podejmowania pracy za granicą, stanowiąc tym samym barierę w swobodnym przepływie pracowników.

## METODY ELIMINOWANIA PODWÓJNEGO OPODATKOWANIA W SENSIE PRAWNYM

Wyeliminowaniu zjawiska podwójnego opodatkowania w sensie prawnym służą środki trojakiemu rodzaju: jednostronne, dwustronne, wielostronne<sup>23</sup>. Środki jednostronne, zawarte w wyłączenie w prawie wewnętrznym, polegają na odstąpieniu przez daną jurysdykcję od wystosowywania wobec podatnika roszczeń podatkowych. Wprowadzane są bez koordynacji ze społecznością międzynarodową, co wskazuje

<sup>20</sup> „Wspólnotowe znaczenie” [tłum. Autora], por. Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości a dnia 3 lipca 1986 roku, w sprawie Deborah Lawrie-Blum przeciwko Land Baden-Württemberg, C-66/85, European Court Reports 1986, s. 212.

<sup>21</sup> Por. Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w sprawie B.N.O. Walrave, L.J.N. Koch przeciwko Association Union cycliste internationale, Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie i Federación Española Ciclismo, C-36/74, European Court Reports, 1974, s. 1405.

<sup>22</sup> OECD Committee on Fiscal Affairs, Model Tax Convention on Income and on Capital, OECD 2010, s. C(15)-13.

<sup>23</sup> Tak np. J. Banach, *Polskie umowy...*, s. 58.

na ich juretyczną niedoskonałość pod względem zapewnienia spójności międzynarodowego systemu podatkowego. Środki wielostronne, polegające na zawieraniu multilateralnych umów międzynarodowych, choć są skuteczną metodą unikania podwójnego opodatkowania – dotyczą bowiem szerokiego kręgu podmiotów – ze względu na występujące pomiędzy poszczególnymi państwami konflikty interesów, nie znajdują poparcia na forum międzynarodowym<sup>24</sup>. Aktualnie najszerzym, i z tego względu najskuteczniejszym, sposobem eliminowania podwójnego opodatkowania jest zawieranie dwustronnych umów międzynarodowych, w których państwa dokonują podziału pomiędzy siebie roszczeń podatkowych. Polska zawarła aktualnie takie umowy z 91 Państwami bądź terytoriami zależnymi<sup>25</sup>. W literaturze podkreśla się, iż wszystkie zawarte przez Polskę umowy międzynarodowe o unikaniu podwójnego opodatkowania, zostały oparte na Modelowej Konwencji Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)<sup>26</sup>. Opracowany do Konwencji oficjalny komentarz, nie stanowiąc źródła prawa, jest powszechnie uwzględniany przy dokonywaniu wykładni umów międzynarodowych dotyczących unikania podwójnego opodatkowania, zawartych przez Polskę, zarówno przez orzecznictwo<sup>27</sup>, jak i organy administracji podatkowej<sup>28</sup>.

W wewnętrznym prawie polskim istnieje jednostronny środek służący eliminowaniu zjawiska podwójnego opodatkowania, mający zastosowanie m.in. wówczas, gdy osoba fizyczna będąca rezydentem Polski, osiąga dochód ze źródeł położonych w państwie, z którym nie zawarto umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania<sup>29</sup>. Zastosowana metoda zwykłego kredytu podatkowego może być jednak skrajnie niekorzystna dla podatnika, o czym świadczy chociażby potrzeba renegotjacji niektórych umów międzynarodowych dotyczących podwójnego opodatkowania, mająca miejsce po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Stosowanie metody zwykłego kredytu podatkowego w odniesieniu do dochodów osiąganych z pracy najemnej w Wielkiej Brytanii i Irlandii, spowodowało ponadto konieczność uchwalenia specjalnej ustawy o abolicji podatkowej<sup>30</sup>, co także wskazuje na juretyczną niedoskonałość tego typu klauzuli.

<sup>24</sup> Z. Kukulski, *Konwencja Modelowa OECD i Konwencja Modelowa ONZ w polskiej praktyce traktatowej*, Warszawa 2015, s. 49.

<sup>25</sup> Dane opublikowane na stronie internetowej Ministerstwa Finansów RP, <http://www.finanse.mf.gov.pl> [dostęp: 1.11.2014].

<sup>26</sup> J. Banach, *Polskie umowy...*, s. 61.

<sup>27</sup> Zob. Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 18 grudnia 2012, II FSK 28/12, publikowany w Centralnej Bazie Orzeczeń Sądów Administracyjnych, zwanej dalej: CBOSA.

<sup>28</sup> Pismo Ministra Finansów z dnia 7 czerwca 2002 roku, PB7/033–0136–383/01/ck.

<sup>29</sup> Z. Kukulski, *Komentarz do art. 27 ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych*, [w:] Nykiel W., Mariański A. (red.), *Komentarz do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Gdańsk 2014, s. 885.

<sup>30</sup> *Ibidem*, s. 887.

## STATUS POLSKIEGO REZYDENTA NA GRUNCIE USTAWY O PODATKU DOCHODOWYM OD OSÓB FIZYCZNYCH

Łącznikiem rezydencji między polską jurysdykcją podatkową, a osobą fizyczną, na gruncie polskiej ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych, jest miejsce zamieszkania, które od 1 stycznia 2007 roku zostało zdefiniowane autonomicznie w stosunku do prawa cywilnego<sup>31</sup>. Stosownie do dyspozycji znowelizowanego art. 3 ust. 1a u.p.d.o.f., za mającą miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, uważa się osobę fizyczną, która posiada na terytorium RP ośrodek interesów życiowych lub przebywa na terytorium RP dłużej niż 183 dni w roku. Ośrodek interesów życiowych został zdefiniowany przez ustawodawcę jako centrum interesów osobistych lub gospodarczych. Tak daleko idące i sprzeczne z intuicją językową zdefiniowanie miejsca zamieszkania, skutkuje objęciem nieograniczonym obowiązkiem podatkowym niezwykle szerokiej kategorii osób. W odniesieniu do pierwszego kryterium ustalania spełnienia przesłanki posiadania miejsca zamieszkania – ośrodka interesów życiowych – ustawodawca posłużył się bowiem alternatywą przy pojęciach *centrum interesów osobistych* a także *centrum interesów gospodarczych*. Dla zilustrowania skutków wskazanej zmiany, można posłużyć się przykładem podatnika, który wyemigrował zarobkowo poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej (nastąpiła zmiana centrum interesów gospodarczych), dodatkowo zrzekając się obywatelstwa polskiego. Taka osoba fizyczna pozostanie polskim rezydentem, o ile tylko pozostawi w Polsce więzi natury osobistej na tyle silne, by uznać, iż posiada w kraju *centrum interesów osobistych*. Liberalne rozumienie tego pojęcia przez organy podatkowe stwarza zagrożenie, iż niezwykle szeroka kategoria podmiotów zostanie uznana za rezydentów Rzeczypospolitej Polskiej<sup>32</sup>, a w konsekwencji częściej dojdzie do stosowania regulacji dotyczących unikania podwójnego opodatkowania.

## OPODATKOWANIE DOCHODÓW Z PRACY NAJEMNEJ NA GRUNCIE KONWENCJI MODELOWEJ OECD

Art. 15 Konwencji Modelowej OECD dotyczy rozdzielenia roszczeń podatkowych dotyczących dochodów uzyskiwanych z pracy najemnej. Stanowi on normę o charakterze generalnym wobec innych postanowień Konwencji, dotyczących dochodów

<sup>31</sup> Ustawa z dnia 16 listopada 2006 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2006 r., Nr 217, poz. 1588.

<sup>32</sup> Organy administracji definiują centrum interesów osobistych jako wszelkie powiązania rodzinne, a nawet – aktywność społeczną, polityczną, kulturalną, obywatelską czy uprawianie hobby. Por. Interpretacja indywidualna Ministra Finansów z dnia 5 października 2012, IPPB4/415-569/12-2/SP.

z zarobkowej działalności. Należy przede wszystkim dokonać odróżnienia hipotezy artykułu 15 od m.in. wykonywania wolnych zawodów, działalności sportowców, nauczycieli akademickich, które także mogą być oparte o nawiązane stosunki pracy, jednak w takich przypadkach, zgodnie z zasadą *lex specialis derogat legi generali*, zastosowanie znajdą dyspozycje artykułów Konwencji o bardziej szczegółowych hipotezach<sup>33</sup>.

Konwencja Modelowa nie zawiera definicji pracy najemnej. W myśl pozostałych postanowień konwencji, z zakresu tego pojęcia należy wyłączyć w szczególności zyski przedsiębiorstw oraz wynagrodzenia funkcjonariuszy publicznych. Cechy pracy najemnej zostały pozytywnie wskazane w Komentarzu do Konwencji Modelowej. Zaliczono do nich wydawanie wiążących poleceń, dostarczanie niezbędnych materiałów, nakładanie kar dyscyplinarnych, oraz ustalanie planu pracy<sup>34</sup>. By uznać, że dany stosunek jest pracą najemną w rozumieniu Konwencji, kluczowe jest zatem przyznanie temu stosunkowi przymiotu odpowiedniego stopnia zależności i wykonywania pracy pod kierownictwem innego podmiotu. Takie wnioski znajdują potwierdzenie w literaturze dotyczącej konkretnych rozwiązań, wypracowywanych na gruncie poszczególnych umów zawieranych przez Rzeczpospolitą Polską<sup>35</sup>.

Zgodnie z zasadą wyrażoną w art. 15 ust. 1 Konwencji Modelowej, jeżeli praca jest wykonywana w państwie rezydencji podatnika, dochód może być opodatkowany wyłącznie w tym państwie. Jednakże jeżeli praca wykonywana jest na terytorium innej jurysdykcji, dochód ze świadczenia pracy może być opodatkowany także w państwie wykonywania pracy, a do rozdzielenia roszczeń podatkowych znajdują zastosowanie konkretne metody eliminowania podwójnego opodatkowania. Wśród wielu problemów interpretacyjnych powstałych na gruncie tego przepisu, warto zwrócić uwagę, w kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim, na problem zdefiniowania pojęć miejsca wykonywania pracy, a także pojęcia wynagrodzenia. Przyjmuje się, iż praca jest wykonywana w miejscu, gdzie pracownik fizycznie przebywa w trakcie dokonywania czynności, za które otrzymuje wynagrodzenie<sup>36</sup>. Należy zatem uznać, iż przy takich formach świadczenia pracy jak telepraca, co do zasady decydujące będzie miejsce faktycznego przebywania pracownika. Wspomniane kryterium przysparza jednak licznych problemów w przypadku osób wykonujących pracę związaną z przemieszczeniem się pomiędzy terytoriami różnych podmiotów, np. zaangażowania w transport międzynarodowy.

---

<sup>33</sup> M. Jamroży, *Opodatkowanie na gruncie umów o unikaniu podwójnego opodatkowania*, [w:] M. Jamroży, T. Major, *Praca cudzoziemców w Polsce. Aspekty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Gdańsk 2012, s. 81.

<sup>34</sup> OECD Committee on Fiscal Affairs, *Model Tax Convention on Income and on Capital*, OECD 2010, s. C(15)-10.

<sup>35</sup> Zob. K. Kaczor, Art. 15. *Praca najemna / Unselbstaendige Arbeit*, [w:] A. Cloer, M. Jamroży (red.), *Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania z Niemcami*, Warszawa 2007, s. 314–315.

<sup>36</sup> OECD Committee on Fiscal Affairs, *Model Tax Convention on Income and on Capital*, OECD 2010, s. C(15)-1.



Pojęcie *otrzymywanego za pracę wynagrodzenia* należy rozumieć szeroko. Strony umowy posługują się bowiem na gruncie artykułu 15 Konwencji Modelowej, w odniesieniu do przedmiotu opodatkowania, pojęciem „pense, płace i inne podobne wynagrodzenia, które osoba mająca miejsce zamieszkania w Umawiającym się Państwie otrzymuje za pracę najemną (...)” [podkr. A.T.]. Dopiero w zdaniu drugim wprowadzane jest pojęcie „wynagrodzenia”, rozumianego holistycznie. Wykładnia systemowa wewnętrzna wskazuje na synonimiczne posługiwanie się przez strony umowy tymi pojęciami. W zakresie hipotezy omawianego przepisu znajdują się więc także nieodpłatne świadczenia, co do opodatkowania, których tylko w zakresie prawa wewnętrznego powstają spory i nieścisłości<sup>37</sup>.

Zasadniczym wyjątkiem od zasady opodatkowania dochodu w państwie źródła, przy odliczeniu zapłaconego podatku od tego dochodu lub zwolnieniu tego dochodu w państwie rezydencji podatnika, jest stan faktyczny obwarowany trzema przesłankami. Po ich łącznym wystąpieniu dochód będzie mógł zostać opodatkowany wyłącznie w państwie rezydencji.

Pierwszą z omawianych przesłanek jest przebywanie przez podatnika w państwie świadczenia pracy nie dłużej niż 183 dni w okresie 12 miesięcy, rozpoczynających się i kończących w danym roku podatkowym. Przy obliczaniu tego okresu, należy brać pod uwagę dni fizycznej obecności pracownika w danym państwie, niezależnie od tego, czy miało to miejsce w dni wolne od pracy<sup>38</sup>. Zróżnicowano bowiem pojęcie *wykonywania pracy*, którym strony umowy posługują się w celu określenia zakresu przedmiotowego regulacji artykułu 15 Konwencji, od pojęcia *przebywania*, mającego znaczenie dla stosowania wyjątku określonego w ustępie drugim omawianego przepisu. Okres ten jest w polskiej praktyce traktatowej różnie określany. W umowie z Filipinami wynosi 120 dni<sup>39</sup>, podczas gdy w umowie zawartej z sąsiadującą Indonezją następuje powrót do zasady wyrażonej w Konwencji Modelowej – okresu 183 dniowego<sup>40</sup>. Rozwiązanie takie nie jest więc spowodowane przyczynami geograficznymi i trudno znaleźć racjonalne uzasadnienie dla zrzeczenia się rozszczeń podatkowych wobec niektórych kategorii pracowników.

Kolejnym warunkiem opodatkowania wynagrodzenia wyłączenie w państwie rezydencji, jest nieposiadanie przez pracodawcę wypłacającego wynagrodzenie, lub osoby działającej w jego imieniu, miejsca zamieszkania lub siedziby w państwie wykonywania pracy. Ostatnią przesłanką, która musi być spełniona, aby przedmiotowy dochód został opodatkowany w państwie źródła, a zwolniony w państwie rezydencji,

<sup>37</sup> Por. np. wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 8 lipca 2014 r., K 7/13, Z.U. 2014/7A/69.

<sup>38</sup> *Ibidem*, s. C(15)-2.

<sup>39</sup> Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Filipin w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 1997 r., Nr 127, poz. 817.

<sup>40</sup> Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Indonezji w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 1994 r., Nr 46, poz. 187.



jest nieponoszenie ciężaru wynagrodzenia przez zakład albo stałą placówkę, którą pracodawca posiada w państwie świadczenia pracy<sup>41</sup>. Przy braku zatem znaczących związków pracodawcy z miejscem wykonywania pracy przez pracownika, i przy nieprzekroczeniu wskazanego każdorazowo w umowie okresu przebywania, dochód będzie opodatkowany wyłącznie w państwie rezydencji podatnika. Sytuacja taka ma powszechne zastosowanie w przypadku delegowania pracowników do ograniczonego w czasie świadczenia usług na rzecz struktur przedsiębiorstwa pracodawcy, które nie są zakładem w rozumieniu art. 5 Konwencji Modelowej<sup>42</sup>, czy też w przypadku świadczenia pracy przez dziennikarzy wykonujących obowiązki służbowe poza krajem rezydencji oraz w przypadku kierowców w lądowym transporcie międzynarodowym.

W kontekście omawianej problematyki, należy także podkreślić szczególną regulację opodatkowania wynagrodzenia otrzymywanego za pracę najemną, wykonywaną na pokładzie statku morskiego, powietrznego w transporcie międzynarodowym, a także barki w żegludze śródlądowej. Wówczas dochód ten będzie mógł zostać opodatkowany w państwie, w którym znajduje się miejsce faktycznego zarządu przedsiębiorstwa. Niezwykle interesujące rozwiązanie przyjęto na gruncie umowy z Filipinami, w której zawarto regulację zupełnie uniezależniającą problematykę jurysdykcji właściwej do nałożenia podatku od miejsca zarządu przedsiębiorstwa. Wynagrodzenie będzie mogło zostać opodatkowane w państwie, w którym pracownik ma miejsce zamieszkania lub którego jest obywatelem<sup>43</sup>. W kontekście gospodarowania kapitałem ludzkim, zdaniem Autora, rozwiązanie ukonstytuowane ustępem 3 artykułu 15 Konwencji Modelowej jest korzystniejsze dla pracodawcy od rozwiązania przyjętego w umowie polsko-filipińskiej. Pozwala bowiem stosować jednolitą praktykę rozliczeń księgowych bez względu na obywatelstwo czy miejsce zamieszkania pracowników, a ponadto nie stwarza zagrożenia otrzymywania przez pracowników zróżnicowanego, w zależności od posiadanej rezydencji, wynagrodzenia *netto*. Wskazane rozwiązanie pozostaje także spójne z zasadą opodatkowania zysków osiągniętych z eksploatacji statków morskich lub powietrznych, wyrażoną w art. 8 Konwencji Modelowej. Na gruncie ustępu 3 artykułu 15 Konwencji Modelowej, przy ustalaniu miejsca faktycznego zarządu przedsiębiorstwem (a więc jurysdykcji uprawnionej do opodatkowania uzyskanego dochodu) mogą być brane pod uwagę kryteria takie jak podmiot uprawniony do utrzymywania kontaktów służbowych, struktura hierarchii i organizacja przedsiębiorstwa. Wiedza o miejscu faktycznego zarządu może przy tym być zdobywana na podstawie takich okoliczności jak codzienna praktyka i podpisana umowa<sup>44</sup>.

---

<sup>41</sup> Konwencja operuje pojęciami pierwszego i drugiego państwa. Pojęcie „drugie państwo”, w kontekście ust. 2 art. 15, powinno być, zdaniem Autora, odnoszone do państwa, w którym praca jest faktycznie wykonywana.

<sup>42</sup> M. Jamroży, *Opodatkowanie na gruncie umów...*, s. 93.

<sup>43</sup> Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Filipin...

<sup>44</sup> Por. Interpretacja indywidualna Ministra Finansów z dnia 3 października 2008 r., ITPB2/415-692/08/PS.

## PODSUMOWANIE

Korzystanie z pracy rezydentów obcych państw staje się coraz powszechniejsze – nie tylko w aspekcie wykorzystywania „pracowników przygranicznych” (Charakter tego pojęcia o wiele lepiej oddaje angielska wersja językowa „frontier workers”<sup>45</sup>), ale także osób przenoszących na stałe centrum swoich interesów ekonomicznych do innej jurysdykcji, przy jednoczesnym zachowaniu pewnych więzi z macierzystym państwem – osób będących podwójnymi rezydentami. Choć zjawisko migracji w celach zarobkowych występuje nie tylko na gruncie relacji pomiędzy Państwami Członkowskimi, swobody, na których opiera się Unia Europejska, zwiększają skalę występowania podwójnego opodatkowania dochodów osiągniętych z pracy najemnej. Swobodne przepływy mają przy tym istotne znaczenie także dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Ustanowiony „nowy porządek prawny w prawie międzynarodowym”<sup>46</sup>, wymaga także ustanowienia nowego porządku prawnego w zakresie przeciwdziałania podwójnemu opodatkowaniu. Właściwie niczym nieograniczona swoboda w decydowaniu przez państwo o definicji swojego rezydenta, pozwala bowiem na opodatkowanie dochodów osiągniętych przez podmioty posiadające nawet niewielką więź z jurysdykcją wystosowującą roszczenia w stosunku do dochodu osiąganego poza jej terytorium. Wymusza to na suwerennych jurysdykcjach zawieranie umów dotyczących unikania podwójnego opodatkowania – nie zawsze rozdzielającego roszczenia podatkowe w sposób korzystny dla podmiotu świadczącego pracę. Subsydiarnie stosowana w Polsce jednostronna metoda zwykłego kredytu podatkowego, co zostało w niniejszym artykule zaznaczone, może być niekorzystna dla podatnika. Taki stan rzeczy może skutkować nie tylko ograniczeniem dorobku unijnego, jakim jest swobodny przepływ pracowników, ale również w sposób realny oddziaływać na zagadnienie gospodarowania kapitałem ludzkim, dla którego efektywności konieczne jest uwzględnianie obciążeń podatkowych. Świadczenie przez polskiego rezydenta pracy w państwie, z którym Polska nie posiada ratyfikowanej umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania, albo gdy w takiej umowie w odniesieniu do zasady wyrażonej w art. 15 ust. 1 Konwencji Modelowej stosowana jest metoda zwykłego kredytu podatkowego, będzie w pewnych okolicznościach niekorzystne dla pracownika – istnieje bowiem ryzyko, iż otrzyma on niższe wynagrodzenie *netto*, aniżeli gdyby był rezydentem państwa świadczenia pracy.

Nieuregulowanie, także w praktyce traktatowej, charakteru „innych podobnych wynagrodzeń” stwarza liczne wątpliwości interpretacyjne<sup>47</sup>. Działania podejmowane

<sup>45</sup> K. Vogel, *Klaus Vogel on Double Taxation Conventions*, London 1999, s. 926.

<sup>46</sup> Europejski Trybunał Sprawiedliwości tymi słowami określił Europejską Wspólnotę Gospodarczą, uzasadniając bezpośredni skutek Traktatów. Por. Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 5 lutego 1963 w sprawie van Gend & Loos, 26/62.

<sup>47</sup> Szerzej: J. Stolarek, *Opodatkowanie dochodu z pracy najemnej*, [w:] J. Zasiewska, A. Oktawiec, J. Chorążka (red.), *Umowy o unikaniu...*, s. 331.

przez Polskę należy w tym zakresie ocenić negatywnie – oparcie się na Konwencji Modelowej, bez precyzowania jaki charakter dochodu jest przedmiotem umowy, stwarza kolejną niepewność w i tak budzącej wątpliwości regulacji prawnej. Na pozytywną ocenę zasługuje jednak ustanowienie zasady opodatkowania dochodu w państwie źródła, przy stosowaniu odpowiedniej metody eliminowania podwójnego opodatkowania. Nałożona na pracodawcę rola płatnika zaliczek na podatek dochodowy gwarantuje, iż dochód będzie, przynajmniej wstępnie, opodatkowany w państwie źródła. Występujące wyjątkowo opodatkowanie dochodu jedynie w państwie rezydencji pracownika – w wypadku gdy m.in. dochód będzie wypłacany przez pracodawcę niemającego siedziby, miejsca zamieszkania, czy nieposiadającego zakładu w państwie źródła – współgra ze wspomnianą rolą pracodawcy jako płatnika.

Rozwiązaniem zarówno problemu podwójnego opodatkowania w sensie prawnym, jak i wynikającego z niego zagadnienia dotyczącego nierównego traktowania pracowników, poprzez stosowanie kryterium rezydencji, byłoby oparcie się, przy wyznaczaniu zakresu jurysdykcji podatkowej każdego członka społeczności międzynarodowej, wyłącznie na zasadzie źródła. Wówczas dochód podlegałby opodatkowaniu wyłącznie w miejscu jego osiągnięcia. Jest to jednak postulat niemożliwy do osiągnięcia, z uwagi na konieczność zrzeczenia się uprawnień wynikających z suwerennej równości państw – wymagający zatem konsensusu obejmującego wszystkich aktorów sceny międzynarodowej. Wobec powyższego, należy pozytywnie ocenić praktykę zawierania bilateralnych umów międzynarodowych, opartych na Konwencji Modelowej OECD.

Konstrukcja rozdzielenia roszczeń dotyczących opodatkowania dochodów z pracy najemnej, polegająca na opodatkowaniu dochodu, co do zasady, w miejscu świadczenia pracy, przy zastosowaniu metody zwykłego kredytu podatkowego może pozostawać w sprzeczności z zasadą równego traktowania pracowników. Na gruncie umów międzynarodowych, w pewnych sytuacjach, pracownicy będą bowiem ponosili różny ciężar podatkowy, mimo świadczenia takiej samej pracy u tego samego podmiotu, a jedyną cechą ich różnicującą byłoby posiadanie statusu rezydenta innej jurysdykcji. Należy zatem postulować stosowanie w polskiej praktyce traktatowej, w odniesieniu do Państw Członkowskich Unii Europejskiej, metody wyłączenia w stosunku do dochodu z pracy najemnej. Sama zasada opodatkowania dochodu w miejscu świadczenia pracy zasługuje, zdaniem Autora, na aprobatę – na państwie faktycznego wykonywania pracy ciąży bowiem obowiązek zapewnienia odpowiedniej infrastruktury, służącej rozwojowi gospodarczemu czy zachowaniu porządku publicznego. Należy zatem uznać, iż celowe jest partycypowanie w tych wydatkach przez pracowników korzystających z efektów polityki fiskalnej państwa, w którym praca jest wykonywana.

## BIBLIOGRAFIA

- Banach J., *Polskie umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania*, Warszawa 2000.  
Bartosiewicz A., Kubacki R. (red.), *PIT. Komentarz*, Warszawa 2014.  
Brzeziński B., *Model konwencji OECD. Komentarz*, Warszawa 2010.

- Budasz K., Komer W., *Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Opodatkowanie płatności do odbiorców zagranicznych*, Warszawa 2012.
- Cloer A., Jamroz M. (red.), *Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania z Niemcami*, Warszawa 2007.
- Dörre-Nowak D., *Ochrona godności i innych dóbr osobistych pracownika*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- European Commission, *Zatrudnienie i rozwój społeczny 2011 w Europie [Employment and Social Developments in Europe 2011]*, Bruksela 2012.
- European Commission, *Zatrudnienie i rozwój społeczny w Europie 2013 [Employment and Social Developments in Europe 2013]*, Bruksela 2014.
- Fiszler J., *Międzynarodowe podwójne opodatkowanie (problemy definicji)*, „Państwo i Prawo” 1990, nr 2.
- Gardocki L., *Prawo karne*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Jamroz M., Major T., *Praca cudzoziemców w Polsce. Aspekty prawne, podatkowe i ubezpieczeniowe*, Gdańsk 2012.
- Kmiecik-Baran K., Cieślak W., *Bez zgody na przemoc w szkole i pracy*, GWP, Gdańsk 2001.
- Kukulski Z., *Konwencja Modelowa OECD i Konwencja Modelowa ONZ w polskiej praktyce traktatowej*, Warszawa 2015.
- Mietzel G., *Wprowadzenie do psychologii. Podstawowe zagadnienia*, GWP, Gdańsk 2003.
- Nykiel W., Mariański A. (red.), *Komentarz do ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych*, Gdańsk 2014.
- OECD Committee on Fiscal Affairs, *Model Tax Convention on Income and on Capital*, OECD 2010.
- Selera P., *Międzynarodowe i unijne prawo podatkowe w kontekście opodatkowania przedsiębiorstw*, Warszawa 2010.
- Stelmach W., *Ciemne strony kierowania*, Placet, Warszawa 2005.
- Vogel K., *Klaus Vogel on Double Taxation Conventions*, London 1999.
- Wyciślik J., *Umowa modelowa OECD. Konwencja Modelowa o podatku dochodowym i podatku od kapitału*, Katowice 2000.
- Zasiewska M., Oktawiec A., Chorążka J. (red.), *Umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania. Komentarz*, Warszawa 2011.
- Zych M., *Mobbing w polskim prawie pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2007.

### Akty prawne

- Decyzja Komisji z dnia 11 sierpnia 2011 r. w sprawie upoważnienia Hiszpanii do tymczasowego zawieszenia stosowania art. 1–6 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 492/2011 w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Unii w odniesieniu do pracowników rumuńskich, Dz.Urz. UE z 12 sierpnia 2011 r., Nr L 207.
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Dz.Urz. UE. z 2007 r., Nr C 303 z późn. zm.
- Pismo Ministra Finansów z dnia 7 czerwca 2002 roku, PB7/033-0136-383/01/ck.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 492/2011 z dnia 5 kwietnia 2011 r. w sprawie swobodnego przepływu pracowników wewnątrz Unii, Dz.Urz. UE z dnia 27 maja 2011 r., Nr L 141.
- Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – wersja skonsolidowana, Dz.Urz. UE z 30 marca 2010 r., Nr C 83.
- Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Filipin w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 1997 r., Nr 127, poz. 817.

- Umowa między Rządem Rzeczypospolitej Polskiej a Rządem Republiki Indonezji w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu, Dz.U. z 1994 r., Nr 46, poz. 187.
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst jedn. Dz.U. z 2012 r., poz. 361, z późn. zm.
- Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości w sprawie B.N.O. Walrave, L.J.N. Koch przeciwko Association Union cycliste internationale, Koninklijke Nederlandsche Wielren Unie i Federación Española Ciclismo, C-36/74, European Court Reports 1974, s. 1405.
- Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 3 lipca 1986, w sprawie Deborah Lawrie-Blum przeciwko Land Baden-Württemberg, C-66/85, European Court Reports 1986, s. 212.
- Wyrok Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości z dnia 5 lutego 1963 r. w sprawie van Gend & Loos, 26/62.
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 18 grudnia 2012 r., II FSK 28/12, publ. CBOSA.
- Ustawa z dnia 16.11.2006 r. o zmianie ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych oraz niektórych innych ustaw, Dz.U. z 2006 r., Nr 217, poz. 1588.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 8 lipca 2014 r., K 7/13, publ. Z.U. 2014/7A/69.
- Interpretacja indywidualna Ministra Finansów z dnia 3 października 2008 r., ITPB2/415–692/08/PS.
- Interpretacja indywidualna Ministra Finansów z dnia 5 października 2012 r., IPPB4/415–569/12–2/SP.