

ISSN 1643 7446

pracy

Redakcja naukowa
Małgorzata Kamińska

2 (300) 2020 (LIII)

Humanizacja

humanizacja pracy 2 (300) 2020 (LIII)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Małgorzata Kamińska (redaktor naczelny), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Jadwiga Suchecka* (redaktor statystyczny), *Radosław Knap* (sekretarz redakcji), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

Zbigniew P. Kruszewski (przewodniczący), *Werner Fricke*, *Lesław H. Haber*, *Joanna Koprowicz*, *Walerij Nowikow*, *Yaroslav Pasko*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzezińska*, *Janusz Sztumski*, *Remigiusz Wiśniewski*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*

RADA RECENZENTÓW

Danuta Walczak-Duraj, *Adam Bartoszek*, *Felicjan Byłok*, *Zdzisława Janowska*, *Jolanta Kopka*, *Zbigniew Leśniewski*, *Jan Maciejewski*, *Janusz Mariański*, *Jan Sikora*, *Urszula Swadźba*, *Ilona Urych*

Pełna lista recenzentów czasopisma za rok 2020 zostanie opublikowana w numerze 4/2020 oraz na stronie internetowej

ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
„Humanizacja Pracy”
al. Kilińskiego 12
09-402 Płock
Kontakty
fax. 024/366 41 64
kom. 605 725 030
lub 785 504 867
e - mail: humanizacja@wlodkowic.pl
www.humanizacja-pracy.pl

ISSN 1643 – 7446

**SZKOŁA WYŻSZA IM. PAWŁA WŁODKOWICA
W PŁOCKU**



Humanizacja Pracy

Redakcja naukowa

Małgorzata Kamińska

2 (300) 2020 (LIII)

REDAKTOR NAUKOWY TOMU: Małgorzata Kamińska

SEKRETARZ: Radosław Knap

SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki

REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

PŁOCK 2020

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

Beata Detyna

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jako potrzeba i wyzwanie dla szkół wyższych	7
---	----------

Mikhail Vadimovich Gruzdev, Irina Yurievna Tarkhanova

Zastosowanie modelu „Liberal Arts and Sciences” w kształceniu nauczycieli	25
--	-----------

Agnieszka Kliche-Zwierzchowska

Nieprawidłowe porozumiewanie się osoby zarządzającej organizacją jako pierwszy impuls poszukiwania nowej pracy – studium przypadku	35
---	-----------

Ewa Arleta Kos

Doświadczenie konfliktu ról rodzina – praca w narracjach kobiet odnoszących sukcesy zawodowe	55
---	-----------

Marzena Sylwia Kruk

Zarządzanie komunikacją międzykulturową na uczelniach wyższych w Polsce – nowe wyzwania i potrzeby	65
---	-----------

Piotr Ratusznik

Zasiedzenie a wygaśnięcie roszczeń uzupełniających	79
---	-----------

Agnieszka Tyran, Bożena Tyran

Uwarunkowania komunikacji nieskutecznej w podmiotach leczniczych. Bariery organizacyjne – wybrane aspekty	89
--	-----------

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

Kształtowanie się preferencji konsumpcyjnych w Polsce – różnice w strukturze wydatków grup społeczno-ekonomicznych gospodarstw domowych	103
--	------------

RECENZJA

Małgorzata Kamińska, <i>Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Studium teoretyczno–empiryczne</i> , Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, 2019, ss. 335 – recenzent Zbigniew Kruszewski	123
--	-----

CONTENTS

ARTICLES

Beata Detyna

Cooperation with the Socio-economic Environment as a Need and a Challenge for Universities	7
---	----------

Mikhail Vadimovich Gruzdev, Irina Yurievna Tarkhanova

Application of the “Liberal Arts and Sciences” Model in Teacher Education ..	25
---	-----------

Agnieszka Kliche-Zwierzchowska

Incorrect Communication by the Person Managing the Organization as the First Impulse to Look for a New Job – Case Study	35
--	-----------

Ewa Arleta Kos

The Experience of Conflict of Roles in the Narratives of Women with Professional Success	55
---	-----------

Marzena Sylwia Kruk

Intercultural Communication Management at the University - New Challenges and Needs	65
--	-----------

Piotr Ratusznik

Usucaption and expiration of supplementary claims	79
--	-----------

Agnieszka Tyran, Bożena Tyran

Determinants of Ineffective Communication in Health Care Entities. Organizational Barriers – Selected Aspects	89
--	-----------

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

Shaping the Consumption Preferences in Poland - Differences in the Structure of Expenditures of Socio-Economic Groups of Households	103
--	------------

REVIEW

<i>Małgorzata Kamińska, Cooperation and Learning of Teachers in the Organizational Culture of the School. Theoretical and Empirical Study, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, 2019, ss. 335 - reviewer Zbigniew Kruszewski</i>	123
--	------------

Beata Detyna

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu
Instytut Przyrodniczo-Techniczny
bdetyna@pwsz.com.pl
ORCID: 0000-0002-4854-8433

Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym jako potrzeba i wyzwanie dla szkół wyższych

Streszczenie

W artykule opisano znaczenie współpracy pomiędzy uczelniami, a środowiskiem społeczno-gospodarczym. Wskazywano, że kształcenie na potrzeby rynku pracy, zwłaszcza w zakresie edukacji praktycznej, wymaga ścisłego współdziałania biznesu i nauki. Przedstawiono wyzwania i główne bariery współpracy tych środowisk. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań, dotyczących analizy i oceny współpracy Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (PWSZ AS) ze środowiskiem społeczno-gospodarczym. Scharakteryzowano współpracę interesariuszy zewnętrznych z kierunkiem logistyka (studiami pierwszego i drugiego stopnia), prowadzoną w PWSZ AS od 2008 roku. Przy tym, w artykule skoncentrowano się na zakresie i formach tej współpracy. Przedstawiono m.in. przykłady współpracy Uczelni z Klastrem Edukacyjnym „INVEST in EDU”, którego liderem jest Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna „INVEST-PARK” - jedna z największych Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce. W konkluzjach wskazano dobre praktyki w zakresie współpracy Uczelni ze środowiskiem społeczno-gospodarczym.

Słowa kluczowe: interesariusze zewnętrzni, klaster edukacyjny, środowisko społeczno-ekonomiczne, uczelnie, współpraca.

Kod JEL: I23

Wprowadzenie

Współczesnym wyzwaniem dla szkół wyższych jest niewątpliwie zapewnienie przydatności efektów uczenia się do zatrudnienia absolwentów, czyli kształcenie na potrzeby, szybko zmieniającego się rynku pracy, natomiast dla biznesu pozyskanie pracowników posiadających oczekiwane

przez pracodawców kompetencje (Detyna B., 2016c: 143-170; Zając 2015: 143-155; Stuss 2016: 148-155). Kształcenie praktyczne wymaga przy tym ścisłej współpracy pomiędzy biznesem, a nauką (Bromski 2013: 13-56; Detyna 2013: 151-160; Piotrowska-Piątek A., 2014: 167-176; Baraniecka 2016: 14-15; Tutko 2016: 99-105). Taka kooperacja ma na celu przede wszystkim sprostanie wielu problemom i zadaniom, wynikającym z ciągłych zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym szkół wyższych (w tym prawnym, ekonomicznym, społeczno-kulturowym, międzynarodowym itd.). Potrzebę wzmocnienia relacji uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym zawarto m.in. w Komunikacie Komisji Europejskiej z 2 kwietnia 2009 roku. Zagadnienia i wyzwania współpracy zostały w nim ujęte w postaci sześciu tematów:

- nowych programów nauczania, sprzyjających zwiększeniu szans na rynku pracy,
- rozwijaniu przedsiębiorczości,
- transferu wiedzy: jej praktycznemu wykorzystaniu,
- mobilności ponad granicami oraz pomiędzy biznesem a środowiskiem akademickim,
- otwarciu uczelni na działania w zakresie kształcenia przez całe życie,
- lepszego zarządzania uczelniami (Komunikat Komisji Europejskiej 2009).

Niestety jak wskazują badania prowadzone przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, przedsiębiorstwa mają relatywnie słabą wiedzę na temat możliwości współpracy ze środowiskiem naukowym. Wśród głównych barier współdziałania wymienia się:

- 1) Niedostateczne uregulowania prawne, dotyczące instrumentów wsparcia działalności innowacyjnej, a szczególnie brak zachęt podatkowych;
- 2) Niedostatecznie rozwiniętą strukturę komercjalizacji wyników prac sfery B+R, w tym brak wsparcia ze strony Instytucji Otoczenia Biznesu;
- 3) Brak informacji na temat możliwości współpracy (zarówno ze strony jednostek badawczo-rozwojowych, jak i przedsiębiorców);
- 4) Brak zainteresowania firm sponsorowaniem projektów badawczych, które chcieliby i mogliby realizować naukowcy, wynikające m.in. z dużej ilości badań o charakterze teoretycznym, które są obecnie prowadzone w ośrodkach naukowych;
- 5) Niezadawalające dla firm efekty ze wcześniejszej współpracy, polegającej na niedostatecznej aplikacyjności proponowanych przez ośrodki naukowe rozwiązań - innowacji (Bromski 2013: 21).

Choć zainteresowanie środowisk akademickich kooperacją z przedsiębiorcami systematycznie rośnie, to nadal transfer wiedzy do technologii trafia na zbyt wiele problemów: mentalnych, finansowych i prawnych (Pluta-Olearnik 2009: 87-120; Tylżanowski 2013: 59-69; Piotrowska-Piątek A., 2016: 217-229; Detyna 2016b: 91-105; Crosier, Kocanova i inni 2017: 17-107). Relatywnie niski jest także międzynarodowy potencjał badawczy polskich jednostek naukowych i przedsiębiorstw, co potwierdza diagnoza współpracy sektora nauki i biznesu przeprowadzona przez Fundację Inwenty i firmę Taylor Economics (Duszczyk 2018). Przy tym, na współczesnym rynku pracy widoczny jest wyraźny deficyt specjalistów obsługujących zaawansowane maszyny i urządzenia oraz operacje produkcyjne, specjalistów utrzymania ruchu oraz technicznej kadry kierowniczej, odpowiedzialnej za bezpośrednie kierowanie podstawowymi operacjami i procesami produkcyjnymi. To właśnie na takich specjalistów przedsiębiorstwa m.in. Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST-PARK” zgłaszają obecnie szczególny popyt - sygnalizując jednocześnie duże problemy z jego zaspokojeniem. Niewątpliwie ważną rolę w procesie zapewnienia pracodawcom dostępności do wysokiego poziomu kapitału intelektualnego odgrywa system szkolnictwa wyższego. Z badań opinii zarówno studentów, jak i pracowników naukowo-dydaktycznych wynika, że dla zapewnienia wysokiej jakości kształcenia w szkole wyższej, szczególnie na kierunkach o profilach praktycznych kluczowa jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym (Piasecka 2012: 155-164; Glinkowska 2012: 51-59; Banaś, Olejnik 2015: 3-35; Inwestycja w dobrą przyszłość 2016; Start na rynku pracy 2016; Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Poland 2017; Leszczewska, Moczydłowska 2018: 79-89; Nowak 2018: 45-59). Istotne jest przy tym rozpoznanie potrzeb interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Sułkowski 2013: 235-238; Pradela 2014: 3-4; Chluska, Szczepaniak 2016: 30-38; Hnatyszak 2016: 195-200; Kształcenie dla przedsiębiorców 2016; Detyna, Mroczek, 2019). W kontekście współpracy nauki i biznesu niezwykle istotne są także kompetencje przedsiębiorcze nauczycieli i wykładowców (Jakubiak, Chrapowicki 2018: 96-105).

Pozyskiwanie nowych technologii oraz wiedzy stało się podstawą współczesnej przedsiębiorczości (Wiśniewska 2013: 13-32; Poznańska 2016: 138-146). Z jednej strony, współpraca z przedstawicielami nauki może pozwolić przedsiębiorcom na przyspieszanie zakładanych, ukierunkowanych na rozwój celów strategicznych, a z drugiej strony przynieść wymierne korzyści szkołom wyższym i innym instytucjom badawczo-rozwojowym (Focus on Higher Education in Europe 2010; Zimny 2013: 163-171; Bromski 2013: 13-15).

Jednym z przykładów takiej współpracy jest powołany w 2015 roku Klaster Edukacyjny „INVEST in EDU”, którego liderem jest WSSE – jedna z największych Specjalnych Stref Ekonomicznych w Polsce. Klaster ten powołany został przede

wszystkim w celu łączenia potencjału gospodarczego, edukacyjnego i naukowego na rzecz kształcenia zawodowego i dostosowania go do potrzeb gospodarki i lokalnych rynków pracy (Detyna, Mroczek 2019). Jednym z Członków Klastra jest Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu (PWSZ AS).

Celem artykułu jest studium przypadku – prezentacja wyników analizy i oceny współpracy pomiędzy Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu ze środowiskiem społeczno-gospodarczym. Analizą objęto przede wszystkim współpracę interesariuszy zewnętrznych z kierunkiem logistyka (studiami pierwszego i drugiego stopnia), który prowadzony jest w Uczelni od 2008 roku. W artykule przedstawiono zakres i formy realizowanej współpracy. Podano m.in. przykłady współpracy z Klastrem Edukacyjnym „INVEST in EDU”, do którego Uczelnia przystąpiła w 2016 roku. W konkluzjach wskazano na realizowane przez PWSZ AS dobre praktyki w zakresie współpracy z otoczeniem.

1. Współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym w procesie kształcenia – studium przypadku

Niekwestionowana rola otoczenia społeczno-gospodarczego (interesariuszy zewnętrznych) w procesie doskonalenia programów uczenia się oraz procesie dydaktycznym wynika z przyjętego przez PWSZ AS założenia, że kierunki oferowane przez nią na rynku edukacyjnym powinny mieć charakter praktyczny – dostosowany do realiów rynkowych otoczenia społeczno-gospodarczego regionu. W związku z tym działania Instytutu Przyrodniczo-Technicznego (IPT), w którym od 1 października 2008 roku prowadzony jest opisywany przez autorkę artykułu, kierunek logistyka koncentrują się na systematycznym rozwijaniu współpracy z przedstawicielami biznesu i innych jednostek organizacyjnych, gospodarczych, w tym jednostek samorządu terytorialnego. Świadczą o tym liczne umowy i porozumienia zawarte z uczelniami, szkołami ponadgimnazjalnymi, przedsiębiorstwami oraz instytucjami – ich lista dostępna jest on-line na stronie internetowej PWSZ AS (<https://www.pwsz.com.pl>).

Uruchomienie studiów pierwszego i drugiego stopnia o profilu praktycznym (od 2015/2016 – studiów drugiego stopnia, a od 2016/2017 pierwszego stopnia)¹ korzystnie wpłynęło na zdynamizowanie i rozwój współpracy z interesariuszami zewnętrznymi – zarówno w zakresie liczby współpracujących podmiotów, jak również poszerzania i pogłębiania tej współpracy. W ramach podpisywanych, licznych porozumień Uczelnia nawiązuje i rozwi-

¹ do roku akademickiego 2015/2016 studia pierwszego stopnia – inżynierskie, na kierunku logistyka prowadzone były na profilu ogólnoakademickim. Studia drugiego stopnia na kierunku logistyka od początku uruchomienia, czyli od 2015/2016 są prowadzone na profilu praktycznym. Aktualnie wszystkie kierunki w PWSZ AS posiadają profil praktyczny.

ja wieloletnią, długotrwałą i wielokierunkową współpracę z różnego typu organizacjami, na rzecz zapewnienia wysokiej jakości kształcenia, a także efektywnego wykorzystania zdobytych przez studentów kompetencji zawodowych (wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych) podczas pracy w konkretnych przedsiębiorstwach (np. w ramach praktyk zawodowych). Zakres i formy współpracy dotyczą przede wszystkim:

- organizowania i przeprowadzania praktyk zawodowych dla studentów,
- organizowania miejsc pracy i staży dla studentów i absolwentów,
- współorganizowania wizyt studyjnych, warsztatów, wykładów otwartych,
- wspierania inicjatyw, zmierzających do rozwoju kierunku studiów (doskonalenia jakości kształcenia), np. uczestniczenie przedsiębiorców w badaniach ankietowych,
- udziału interesariuszy zewnętrznych w gremiach doradczych, celem przygotowywania analiz, ekspertyz i opinii specjalistycznych, np. w konsultacjach obu stron²,
- ustalania tematyki prac dyplomowych (inżynierskich i magisterskich), które mogłyby być realizowane w ramach współpracy z daną organizacją (pod opieką merytoryczną pracownika firmy i opiekuna pracy dyplomowej po stronie Uczelni),
- podejmowania działań na rzecz rozwoju oferty edukacyjnej związanej z kierunkiem logistyka – np. realizacji studiów dualnych,
- realizowania wspólnych projektów - wspierania prac badawczych studentów i pracowników Uczelni w tematyce, będącej w zainteresowaniu obu stron,
- promowania współpracy stron, a także kształcenia na kierunku logistyka w PWSZ AS, np. organizowania forów i konkursów logistycznych.

Wśród szczególnie istotnych dla kierunku logistyka umów jakie zostały podpisane, tylko w ostatnich trzech latach znajdują się porozumienia z przedsiębiorstwami i instytucjami tj.:

- Toyota Manufacturing Poland Sp. z o.o. – PWSZ AS – Fundacja Edukacji Europejskiej - porozumienie trójstronne o współpracy partnerskiej (15.10.2015);
- Specjalistyczny Szpital im. dr A. Sokołowskiego (02.12.2015);
- Specjalistyczny Szpital Ginekologiczno-Położniczy im. E. Biernackiego w Wałbrzychu (07.12.2015);

² W Radzie Uczelni zasiada obecnie trzech przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego.

- Urząd Miejski w Wałbrzychu (30.06.2016);
- Związek Banków Polskich – Biuro Informacji Gospodarczej InfoMonitor S.A. – Biuro Informacji Kredytowej – PWSZ AS – w sprawie realizacji Programu „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem” (07.11.2016);
- Urząd Miejski w Wałbrzychu – PWSZ AS – Centrum Nauki i Sztuki „Stara Kopalnia” w Wałbrzychu - porozumienie trójstronne o współpracy partnerskiej (16.11.2016);
- Mando Corporation Poland Sp. z o.o. w Wałbrzychu (8.03.2017);
- MINERAL Polska Sp. z o.o., Oddział EE w Czarnym Borze (15.03.2017);
- Klaster Edukacyjny „INVEST in EDU” – którego liderem jest WSSE „INVEST PARK”(15.03.2017);
- NSK Steering Systems Europe (Polska) Sp. z o.o. w Wałbrzychu (05.04.2017);
- RONAL Polska Sp. z o.o. w Wałbrzychu (19.05.2017);
- Wojewódzki Ośrodek Ruchu Drogowego w Wałbrzychu (11.10.2017);
- Polskie Towarzystwo Ekonomiczne - Oddział Wałbrzych (11.10.2017);
- Lean Management Consulting Group (Wrocław) – umowa dotycząca studiów podyplomowych Lean Management (10.2017);
- NSK Steering Systems Europe (Polska) Sp. z o.o. – umowa dotycząca uruchomienia studiów dualnych na kierunku logistyka (18.01.2018);
- Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Szczawnie-Zdroju (12.02.2018);
- PKP Intercity – PWSZ AS - Zespół Szkół w Żarowie - porozumienie trójstronne o współpracy partnerskiej (18.06.2018);
- RONAL Polska Sp. z o.o. w Wałbrzychu – umowa dotycząca uruchomienia studiów dualnych na kierunku logistyka (18.01.2018).

Działania w tym kierunku są przez IPT kontynuowane – planowane jest w najbliższym czasie podpisanie kolejnych porozumień o współpracy, m.in. z Toyota Manufacturing Poland Sp. z o.o., TAURION Dystrybucja S.A., Kaufland, ZPUE Włoszczowa oraz z wiodącymi przedstawicielami firm logistycznych takich jak : Schenker Sp. z o.o., Grupa Raben, czy DHL.

Dla ułatwienia absolwentom kierunku logistyka odnalezienia się na rynku pracy systematycznie (od 2012 roku) zbierane i analizowane są opinie interesariuszy. Opinie interesariuszy zewnętrznych na temat programu uczenia się oraz oczekiwanych jego efektów w postaci umiejętności absolwentów kierunku logistyka, zbierane są m.in. poprzez badania ankietowe. Ankiety wypełniane są przez przedsiębiorstwa, przyjmujące studentów na praktyki zawodowe. W 2017 roku w Instytucie wprowadzono także tzw. ankiety eks-

perckie. Ankiety te, kierowane są do interesariuszy zewnętrznych PWSZ AS w Wałbrzychu – w tym: Członków Rady Uczelni oraz przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego. Ich celem jest poznanie opinii przedstawicieli instytucji oraz przedsiębiorstw działających na lokalnym i regionalnym rynku pracy, na temat kierunku logistyka, w tym rekomendowanych zmian w programie kształcenia. Zebrane opinie są systematycznie wykorzystywane w procesie doskonalenia jakości kształcenia – omawiane podczas zebrań z pracownikami i studentami, posiedzeń Kierunkowego Zespołu Zapewnienia Jakości Kształcenia ds. logistyki, Uczelnianego Zespołu ds. Oceny Jakości Kształcenia, Rady Naukowej w IPT, Senatu, spotkań kół naukowych, spotkań ze studentami (w ramach zajęć dydaktycznych, spotkań rekrutacyjnych do projektów, realizowanych na kierunku studiów dualnych itd.).

Przykładem wpływu opinii interesariuszy zewnętrznych na program i sposoby uczenia się są m.in. cykliczne spotkania z przedstawicielami środowiska społeczno-gospodarczego w celu wypracowania koncepcji nowej pracowni logistycznej, odpowiadającej na potrzeby potencjalnych pracodawców.³ W wyniku szerokich konsultacji przygotowano m.in. listę wyposażenia pracowni, która będzie umożliwiała przeprowadzanie przez studentów symulacji dotyczących kształtowania procesów produkcyjnych, magazynowych, logistycznych itp. Ponadto, przedstawiciele dwóch firm (NSK, RONAL) są Członkami Kierunkowego Zespołu Zapewnienia Jakości Kształcenia ds. logistyki.⁴

Szczególnie dynamicznie w ostatnich latach rozwija się współpraca PWSZ AS z NSK Steering Systems Europe (Polska) oraz RONAL Polska, z którymi prowadzone są studia dualne - z NSK od roku akademickiego 2017/2018, a z RONAL od 2018/2019 (Współpraca dla przyszłych korzyści 2017). Przedsiębiorstwo NSK, w celu pogłębienia współpracy z Uczelnią, w roku akademickim 2017/2018 zainicjowała cykl spotkań pt. „Forum Logistyczne”, na które zaprasza wykładowców i studentów kierunku logistyka. W najbliższym czasie planowane jest także uruchomienie „Akademii NSK” – cyklu spotkań (szkoleń, warsztatów) z praktykami z zakresu produkcji i logistyki, podczas których nasi pracownicy oraz studenci będą mieli okazję do pogłębiania swojej wiedzy i zdobywania praktycznych umiejętności. Od 3 lat NSK aktywnie współuczestniczy w organizowanym z okazji Dnia Otwartego

³ Nowe laboratorium produkcyjno-logistyczne „LogMan” zostało uruchomione od semestru letniego 2018/2019 i zostało wyposażone zgodnie z rekomendacjami zgłaszanymi przez licznych przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego. W konsultacjach uczestniczyli m.in. przedstawiciele firm działających w ramach Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST PARK”.

⁴ podczas posiedzeń Kierunkowego Zespołu Zapewnienia Jakości Kształcenia ds. logistyki dyskutowane są kwestie, mające na celu podniesienie jakości kształcenia na kierunku logistyka, w tym podejmowane są decyzje, dotyczące programów i pól studiów.

w PWSZ AS „Turnieju Przedsiębiorczości” – pracownik NSK zasiada w jury konkursu, firma jest także sponsorem. Przedsiębiorstwo chętnie dzieli się wiedzą swoich pracowników podczas wizyt studyjnych i praktyk zawodowych. W roku akademickim 2018/2019 w przedsiębiorstwie RONAL Członkowie Koła Naukowego Młodych Logistyków „Just in Time” (Detyna 2015: 119-140) realizują projekt usprawniający – dotyczący optymalizacji pracy wózków widłowych.

Studenci logistyki dzięki rozwiniętej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym praktycznie nie zgłaszają problemów z realizacją praktyk zawodowych, czy prac dyplomowych (inżynierskich i magisterskich). Większość z nich realizuje prace dyplomowe w firmach, w których są zatrudnieni lub realizowali praktyki (obowiązkowe i dodatkowe). Dlatego prace dyplomowe, szczególnie inżynierskie charakteryzują się relatywnie dużą wartością użytkową – aplikacyjną (koncepty i projekty są wykorzystywane przez autorów - absolwentów podczas pracy zawodowej). Taki kierunek działania jest w interesie obu stron – zarówno współpracujących firm, jak i samych studentów, którzy widząc szansę na wykorzystanie swojej pracy dyplomowej w praktyce chętniej podejmują się ambitnych celów.

2. Klaster Edukacyjny INVEST in EDU jako przykład współpracy nauki i biznesu w Wałbrzychu

Klaster Edukacyjny „INVEST in EDU”, którego liderem jest WSSE „INVEST-PARK” powołany został w lutym 2015 roku. Aktualnie zrzesza on około 100 podmiotów: przedsiębiorstw, szkół ponadgimnazjalnych kształcących zawodowo, szkół wyższych, instytucji wspierających i okołobiznesowych (tj. Dolnośląski Wojewódzki Urząd Pracy, Dolnośląskie Kuratorium Oświaty, Urząd Marszałkowski Województwa Dolnośląskiego), starostwa powiatowe z obszarów Dolnego Śląska, Wielkopolski i Opolszczyzny. Honorowy patronat nad Klastrem objęło Ministerstwo Edukacji Narodowej. Do podstawowych celów Klastra Edukacyjnego „INVEST in EDU” zaliczono:

- dostosowanie szkolnictwa zawodowego do potrzeb przedsiębiorców i lokalnego rynku pracy
- podniesienie innowacyjności przedsiębiorstw, poprzez nawiązanie współpracy z nauką i biznesem, a także poprzez transfer wiedzy i kapitału ludzkiego pomiędzy tymi obszarami
- podniesienie wiedzy i kompetencji przyszłych pracowników
- promocja szkolnictwa zawodowego wśród młodzieży, ich rodziców i opiekunów.

Z dokumentów strategicznych Klastra wynika, że inwestorzy WSSE uznają, iż powinni partycypować w procesie kształcenia swoich przyszłych pracowników

(<https://investinedu.com.pl>). Formami takiej partycypacji są m.in.: praktyki zawodowe, staże, wizyty studyjne, oferowane dla uczniów i studentów szkolenia, kursy, studia dualne, udostępnianie infrastruktury na potrzeby realizacji części zajęć praktycznych, uczestniczenie w pracach zespołów ds. jakości kształcenia, uczestniczenie w badaniach ankietowych, których celem jest pozyskanie danych (opinii pracodawców) na temat oczekiwanych kompetencji zawodowych itd. (Detyna 2016a: 81-97). Wśród wielu przykładów współpracy, jaką odnotowano w ramach Klastra można wymienić:

- Toyota Motor Manufacturing Poland współpracuje z Zespołem Szkół Nr 5 im. M. T. Hubera w Wałbrzychu;
- Mahle Polska organizuje praktyki zawodowe, letnie praktyki studenckie oraz staże absolwenckie;
- GKN Driveline w ramach współpracy z Zespołem Szkół Ponadgimnazjalnych w Oleśnicy przyjmuje uczniów na praktyki;
- Faurecia Wałbrzych, Zakład Mechanizmów współpracuje z Zespołem Szkół Nr 5 w Wałbrzychu;
- RONAL Polska współpracuje z Państwową Szkołą Zawodową im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu – przyjmując studentów na praktyki, uczestnicząc w pracach Kierunkowego Zespołu Zapewnienia Jakości Kształcenia ds. logistyki;
- NSK Steering Systems Europe (Polska) współpracuje z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. A. Silesiusa w Wałbrzychu, m.in. w ramach prowadzenia studiów dualnych na kierunku logistyka, a także uczestniczenia w procesie doskonalenia programów kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia (kierunku logistyka);
- Electrolux Poland w ramach współpracy z Zespołem Szkół nr 1 w Świdnicy przyjmuje uczniów na praktykę uczniowską z klasy o kierunku technik – logistyki;
- Daicel Safety Systems Europe współpracuje z kilkoma szkołami z regionu;
- Robert Bosch (Oddział w Mirkowie) współpracuje z Lotniczymi Zakładami Naukowymi we Wrocławiu w ramach klasy patronackiej o profilu technik mechatronik - w celu pozyskania przyszłych potencjalnych pracowników o profilu wymaganym przez firmę Robert Bosch;
- Zakład Produkcji Automatyki Sieciowej współpracuje w ramach klas patronackich z Zespołem Szkół Agrotechnicznych im. Batalionów Chłopskich w Bożkowie;
- Aryzta Polska zainicjowała uruchomienie w Zespole Szkół w Strzegomiu pół-oddziału Zasadniczej Szkoły Zawodowej kształcąc w zawodzie piekarsza;
- Flex Films Europe współpracuje z Zespołem Szkół Politechnicznych „Energetyk”, Politechniką Poznańską oraz PWSZ w Gnieźnie;

- Mando Corporation współpracuje z dwoma uczelniami wyższymi: Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. A. Silesiusa w Wałbrzychu oraz Politechniką Wrocławską (organizacja praktyk zawodowych, wizyt studyjnych itd.).

Klaster Edukacyjny „INVEST in EDU” wspiera działania PWSZ AS na rzecz rozwoju współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, występując m.in. w charakterze pośrednika, łącząc Partnerów Klastra, a także poszukując nowych. Niezwykle cenne są inicjatywy dotyczące wspólnych spotkań z Partnerami. Spotkania te to okazja do wymiany doświadczeń oraz weryfikacji oczekiwań pracodawców (inwestorów WSSE), co do kompetencji absolwentów Uczelni. W roku akademickim 2017/2018 Partnerzy Klastra Edukacyjnego, w tym jego Lider (WSSE) uczestniczyli w przeprowadzanych przez PWSZ AS badaniach ankietowych, skierowanych do interesariuszy zewnętrznych. Do respondentów skierowane zostały tzw. ankiety eksperckie – w tym celu udostępniono wybranym firmom dokumentację, dotyczącą programów studiów na kierunku logistyka (plany studiów, zakładane kierunkowe efekty kształcenia, karty przedmiotów). W wyniku przeprowadzonych badań (wśród kilkunastu firm) pozyskano interesujący materiał z ocenami i rekomendacjami zmian. Niezwykle istotne jest także wsparcie Klastra w obszarze promocji podejmowanych przez Uczelnię i współpracujące firmy działań.

Wartością dodaną uczestniczenia PWSZ AS w Klastrze jest także dostęp do wyników badań ankietowych, przeprowadzonych wśród firm strefowych. Badania te dotyczyły planowanego przez inwestorów zatrudnienia pracowników na konkretnych stanowiskach (w zawodach) - w okresie kolejnych 6 lat. W wyniku tych badań Uczelnia może weryfikować swoje programy studiów – dedykowane m.in. studentom kierunku logistyka. Według badań przeprowadzonych przez WSSE, firmy działające w jej obszarze, planują zatrudnić w najbliższych latach blisko 5 tys. specjalistów. Szczególnie poszukiwani będą m.in. elektromechanicy, elektrycy, operatorzy obrabiarek skrawających, mechanicy, technicy i inżynierowie automatyki i robotyki, technicy i inżynierowie elektrycy. Wskazywane jest także zapotrzebowanie na specjalistów w zakresie logistyki oraz inżynierii produkcji.

Podsumowanie

Inicjatywy podejmowane w ramach Klastra Edukacyjnego „INVEST in EDU” stanowią niewątpliwie istotny na lokalnym i regionalnym rynku edukacyjnym motor stymulujący zmiany w sposobie kształcenia zawodowego - zorientowanego na potrzeby przedsiębiorstw (potencjalnych pracodawców). Niezwykle istotna jest bowiem koordynacja współpracy pomiędzy szkołami, uczelniami, a przedstawicielami przedsiębiorstw i różnego typu instytucji. Bliska współpraca z przedsiębiorstwami niewątpliwie może pozwolić na edukację zawodową na wyższym poziomie, w tym rozwijanie praktycznych umiejętności uczniów i studentów, w zakresie obsługi zaawan-

sowanych maszyn, urządzeń, operacji itp. (co w murach szkół i uczelni ograniczone jest posiadaną infrastrukturą dydaktyczną). Przy tym istotną rolę Klastra jest oferowanie młodzieży udziału w targach pracy, konferencjach, szkoleniach, kursach kwalifikacyjnych oraz doskonalenia zawodowego.

Dla dalszego rozwoju Klastra istotne będzie dalsze zacieśnianie kooperacji instytucji edukacyjnych i naukowych z przedsiębiorstwami. Bliska współpraca pomiędzy Partnerami zwiększa bowiem szansę na:

- lepsze dostosowanie kwalifikacji i umiejętności absolwentów do wymagań rynku pracy,
- przyspieszenie rozwoju podmiotów zaangażowanych w tworzenie Klastra,
- pozyskiwanie zewnętrznych środków finansowych np. na realizację projektów B+R, projektów komercyjnych lub doradztwo finansowe,
- wspólną i bardziej efektywną promocję produktów i usług, stanowiących ofertę współpracujących przedsiębiorstw i instytucji,
- poprawę wizerunku poszczególnych firm i uczelni,
- większy dostęp do różnego typu informacji (wiedzy).

Funkcjonowanie Klastra Edukacyjnego na obszarze WSSE, świadczy niewątpliwie o dobrym rozwoju gospodarki regionu wałbrzyskiego. Wskazuje on na potencjał, a także dalsze perspektywy rozwoju miasta Wałbrzycha i całego regionu. Klastery, w swojej istocie stanowią ważną platformę wymiany wiedzy i doświadczeń pomiędzy zainteresowanymi współpracą podmiotami. A tych jest z każdym rokiem coraz więcej. Współpraca w ramach Klastra i otwarcie się na nowe instytucje to dla wszystkich partnerów ciągły proces, stanowiący duże wyzwanie.

Podsumowując, warto wskazać, że wśród wdrożonych w PWSZ AS rozwiązań i dobrych praktyk w zakresie współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, za szczególnie nowatorskie i wartościowe, w tym dla kierunku logistyka uznaje się:

- 1) Wykorzystywanie wielu narzędzi komunikowania się z otoczeniem społeczno-gospodarczym – w tym ankiet eksperckich oraz ankiet dla pracodawców przyjmujących studentów na praktyki zawodowe;
- 2) Cyklicznie organizowane seminaria, konwersatoria i konferencje naukowe - w każdym semestrze odbywają się liczne wykłady otwarte, spotkania i warsztaty z udziałem przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego;
- 3) Dzień Otwarty w PWSZ AS jako Dzień Kariery - podczas którego prezentowana jest m.in. aktywność studentów i wykładowców, w tym kół naukowych;
- 4) Dolnośląski Festiwal Nauki – który integruje różne środowiska;

- 5) Powołanie stanowiska PR, łączącego funkcje rzecznika prasowego i specjalisty ds. promocji (od roku akademickiego 2016/2017) – skutkujące m.in. rozwojem działań marketingowych w obszarze Internetu;
- 6) Powołanie stanowiska łączącego funkcję koordynatora ds. praktyk zawodowych i specjalisty Biura Karier - co jest efektywne w pozyskiwaniu nowych interesariuszy zewnętrznych, zainteresowanych współpracą z PWSZ AS;
- 7) Powołanie Pełnomocnika Rektora ds. współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym (od 2017/2018) – który pracuje na rzecz rozwoju współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, w celu doskonalenia oferty kształcenia w PWSZ AS;
- 8) Powołanie Pełnomocnika Rektora ds. nauki i współpracy międzynarodowej (od 2017/2018) – który współpracuje z uczelniami i instytucjami badawczo-rozwojowymi na rzecz rozwoju naukowego, a także umiędzynarodowienia Uczelni;
- 9) Aktywne działania członków Rady Uczelni (wcześniej Konwentu) – wspierających działalność organizacyjną, dydaktyczną oraz naukową studentów i wykładowców, w tym opiniujących powoływanie nowych kierunków, programów kształcenia itd.;
- 10) Zawieranie licznych porozumień o współpracy z przedstawicielami środowiska społeczno-gospodarczego - w każdym semestrze podpisywane są nowe porozumienia o współpracy z różnego typu organizacjami;
- 11) Liczne wizyty studyjne w instytucjach i przedsiębiorstwach - w każdym semestrze realizowane są wizyty studyjne w różnego typu instytucjach i przedsiębiorstwach – w zależności od potrzeb i realizowanych przedmiotów;
- 12) Udział studentów w konkursach branżowych - w tym Członków KNML „Just in Time” w konkursach logistycznych – studenci są beneficjentami wielu nagród i wyróżnień podczas ogólnopolskich konferencji naukowych;
- 13) Organizowanie przez KNML „Just in Time” cyklicznych spotkań - Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Młodych Logistyków „POL-LOGUS” oraz Konwersatorium Naukowego „Młodzi Logistycy dla Aglomeracji Wałbrzyskiej” – na które zapraszani są m.in. przedstawiciele środowiska społeczno-gospodarczego;
- 14) Oferowanie studentom logistyki wyjazdów na targi branżowe (logistyczne), konferencje, warsztaty, spotkania praktyków branży TSL, np. Lean Exchange Club;
- 15) Aktywny udział studentów w seminariach i konferencjach naukowych organizowanych przez różne instytucje naukowe i gospodarcze – wy-

- kładowcy i Członkowie kół naukowych uczestniczą w licznych seminariach i konferencjach (lokalnych, regionalnych, ogólnopolskich i międzynarodowych) – przygotowując referaty, prezentacje oraz artykuły naukowe;
- 16) Aktywność studentów w kołach naukowych, które współpracują ze środowiskiem społeczno-gospodarczym – w IPT aktywnie działa od 2010 roku - KNML „Just in Time” oraz Studenckie Koło Naukowe Przedsiębiorczości „Eventus”;
 - 17) Organizowanie licznych warsztatów i wykładów otwartych, prowadzonych przez przedstawicieli środowiska społeczno-gospodarczego;
 - 18) Przystępowanie IPT do tzw. małych grantów, dzięki którym studenci logistyki mają możliwość rozwijania swoich kompetencji zawodowych, np. uczestniczenia w szkoleniach, kursach, zdobywania certyfikatów (w roku akademickim 2017/2018 realizowane były projekty – „Logistycy na Start” oraz „Wałbrzyskie Warsztaty Biznesowe”);
 - 19) Przystąpienie PWSZ AS do Programu praktyk zawodowych w Państwowych Wyższych Szkołach Zawodowych – oferowanie dodatkowych (poza kursowymi) 3 – miesięcznych praktyk (studenci płacone mają łącznie za 5 miesięcy, w tym 2 miesiące praktyki kursowej) - udział w programie wpływa korzystnie na rozwój współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym;
 - 20) Działalność publikacyjna Wydawnictwa Uczelnianego PWSZ AS w Wałbrzychu - przy publikowaniu wielu monografii współpracujemy ze środowiskiem akademickim, społecznym i gospodarczym – lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym;
 - 21) Przystąpienie do Klastra Edukacyjnego „INVEST in EDU” (15.03.2017) – jako szansa na rozwój oferty edukacyjnej Uczelni w zakresie studiów dualnych, a także uzyskanie zewnętrznego wsparcia w zakresie doskonalenia programów kształcenia;
 - 22) Współpraca z ośrodkami akademickimi oraz innymi instytucjami publicznymi – w tym m.in. współpraca z jednostkami samorządów terytorialnych Aglomeracji Wałbrzyskiej, Fundacją MUSEJON, Wałbrzyskim Towarzystwem Naukowym – współpraca w obszarach organizacyjnych, dydaktycznych, naukowych, a także publikacyjnych;
 - 23) Udział w Programie „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem” – dzięki któremu studenci mają możliwość rozwinięcia swojej wiedzy w zakresie ekonomii i finansów.

Zdaniem autorki, do kluczowych elementów dalszego rozwoju współpracy PWSZ AS z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym współpracy w ramach Klastra Edukacyjnego „INVEST in EDU” należą przede wszystkim:

- kapitał ludzki (w tym wiedza, umiejętności komunikowania się, zaangażowanie, przedsiębiorczość),
- wykorzystywanie nowoczesnych technologii na rzecz partnerstwa w sieci,
- wykorzystywanie innowacyjnych rozwiązań, w tym organizacyjnych i zarządczych,
- rozwój posiadanej infrastruktury, na rzecz tworzenia warunków do wspólnych działań,
- ciągłe pozyskiwanie nowych partnerów,
- dostęp do źródeł finansowania na realizację wspólnych projektów.

Reasumując, stwarzanie coraz lepszych warunków do współpracy środowisk naukowych i biznesowych powinno stanowić priorytet dla wspólnych decydentów – począwszy od tych działających w instytucjach międzynarodowych i krajowych, po tych działających regionalnie i lokalnie. Ich zaangażowanie i konsekwencja w działaniu powinny stanowić bowiem przykład - zarówno dla pracowników szkół wyższych, jak i różnego typu przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Banaś K., Olejnik E., 2015, *Patrz w przyszłość. Dolnoślązacy w programie Horyzont 2020*, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, Wrocław.
2. Baraniecka A., 2016, *Uczelnia wyższa – partner w budowaniu twojego sukcesu*, „WSSW INFO”, nr 1/11.
3. Bromski K. (red.), 2013, *Współpraca nauki i biznesu. Doświadczenia i dobre praktyki wybranych projektów w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
4. Chluska J, Szczepaniak W., 2016, *Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w publicznych uczelniach ekonomicznych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 300.
5. Crosier D., Kocanova D., Birch P., Davykovskaia O., Parveva T., 2017, *Modernisation of Higher Education in Europe: Academic Staff – 2017*, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, Brussels.
6. Detyna B, 2016a, *Studia dualne jako źródło potencjalnych korzyści dla różnych grup interesariuszy, w tym rozwoju postaw przedsiębiorczych i kompetencji zawodowych studentów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2 (40).

7. Detyna B., 2013, *Wałbrzyskie uczelnie wyższe – potencjał i perspektywy kreowania wizerunku miasta oraz regionu*, [w:] S. Bielawska (red.), *Nowa Kronika Wałbrzyska*, tom. 1, Fundacja MUSEION, Wałbrzych.
8. Detyna B., 2015, *Aktywność naukowa studentów PWSZ im. Angelusa Silesiusa na przykładzie KN Młodych Logistyków „Just in Time” (lata 2009 – 2015)*, [w:] *Nowa Kronika Wałbrzyska*, tom. 3, Fundacja MUSEION, Wałbrzych.
9. Detyna B., 2016b, *Analiza i ocena wybranych systemów zarządzania jakością w kontekście ich wykorzystania przez uczelnię wyższą*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
10. Detyna B., 2016c, *Problemy i wyzwania stojące przed współczesną edukacją logistyczną na poziomie studiów wyższych*, [w:] D. Wolak (red.), *Problemy współczesnej logistyki*, Wyd. Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, Bielska-Biała.
11. Detyna B., Mroczek-Czetwertyńska A., 2019, *Klaster Edukacyjny INVEST in EDU – podsumowanie współpracy nauki i biznesu (2015-2018)*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS Zarządzanie”, nr 1, w druku.
12. Duszczek M., 2018, *Współpraca nauki z biznesem mocno kuleje*, on-line: <https://www.rp.pl/Biznes/308059934-Wspolpraca-nauki-z-biznesem-mocno-kuleje.html> (28.02.2019 r.).
13. *Focus on Higher Education in Europe 2010: New report on the impact of the Bologna process*, 2010, on-line: http://www.ehea.info/media.ehea.info/file/2010_Budapest_Vienna/64/9/FOCUS_HE_2010_Highlights_EN_598649.pdf (27.02.2019 r.).
14. Glinkowska B., 2012, *Rola uczelni wyższych w kształtowaniu przedsiębiorczych postaw wśród studentów*, „Zeszyty Naukowe”, nr 725, seria: „Ekonomiczne problemy usług” nr 98, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
15. Hnatyszak O., 2016, *Badanie opinii studentów oraz pracowników naukowo-dydaktycznych na temat zarządzania jakością w szkole wyższej*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
16. *Inwestycja w dobrą przyszłość*, 2016, „WSSW INFO” Magazyn Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST PARK”, nr 1/11.
17. Jakubiak M., Chrapowicki P., *Wpływ kompetencji przedsiębiorczych naukowców na współpracę nauki i biznesu*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2 (48).

18. Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 2 kwietnia 2009 roku, *Nowe partnerstwo na rzecz modernizacji uczelni: Forum UE na rzecz dialogu uczelni i przedsiębiorstw*, 2009, (COM(2009)0158).
19. *Kształcenie dla przedsiębiorców*, 2016, WSSW INFO” Magazyn Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST PARK”, nr 1/11.
20. Leszczewska K., Moczydłowska M. M., 2018, *Wybrane uwarunkowania przedsiębiorczości studentów (w świetle wyników badania GUESSS), „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”*, nr 2 (48).
21. Nowak H., 2018, *Kształcenie akademickie jako etap konsolidacji kompetencji przedsiębiorczych, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”*, nr 2 (48).
22. Piasecka A., 2012, *Przedsiębiorcza uczelnia jako współczesny model szkoły wyższej*, „Zeszyty Naukowe”, nr 725, seria: „Ekonomiczne problemy usług” nr 98, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
23. Piotrowska-Piątek A., 2014, *Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Konwent jako organizacja pomostowa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, nr 1923, seria: „Organizacja i Zarządzanie”, z. 76.
24. Piotrowska-Piątek A., 2016, *Analiza komercjalizacji wyników badań naukowych, wsparcia przedsiębiorczości akademickiej oraz prowadzenia działalności gospodarczej przez szkoły wyższe w Polsce – wybrane aspekty*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4 (363).
25. Pluta-Olearnik M. (red.), 2009, *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Wyd. Difin, Warszawa.
26. Poznańska K., 2016, *Transfer wiedzy i technologii z podmiotów naukowych dla gospodarki polskiej*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
27. Pradela A., 2014, *Model współpracy systemu kształcenia kadr dla przemysłu – koncepcja klastra edukacyjnego*, „Management Systems in Production Engineering”, No 1 (13).
28. *Start na rynku pracy*, 2016, skrót raportu, Fundacja Inicjatyw Młodzieżowych, Warszawa.
29. Stuss M. M., 2016, *Rynek pracy a oczekiwania pracodawców*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
30. Sułkowski Ł., 2013, *Udział przedstawicieli pracodawców w procesie oceny instytucjonalnej i programowej*, [w:] *Działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej w 2012 roku*, Polska Komisja Akredytacyjna, Warszawa.
31. *Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Poland*, 2017, in series: OECD Skills Studies, on-line: <https://www.oecd->

- ilibrary.org/industry-and-services/supporting-entrepreneurship-and-innovation-in-higher-education-in-the-netherlands_9789264292048-en (27.02.2019 r.).
32. Tutko M., 2016, *Wybrane aspekty jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] T. Wawak (red.), *Zarządzanie w szkołach wyższych i innowacje w gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
 33. Tylżanowski R., 2013, *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
 34. Wiśniewska J., 2013, *Innowacyjność i jakość – wyzwania współczesnych organizacji*, [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, Wyd. CeDeWu, Warszawa.
 35. *Współpraca dla przyszłych korzyści*, 2017, „WSSW INFO” Magazyn Wałbrzyskiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej „INVEST PARK”, nr 4/14.
 36. Zając B., 2015, *Współpraca wyższych uczelni z pracodawcami drogą do sukcesu absolwentów na rynku pracy*, „Interdyscyplinarne Konteksty Pedagogiki Specjalnej”, nr 11.
 37. Zimny A., 2013, *Współpraca uczelni z przedsiębiorcami jako wyraz nowego podejścia do zarządzania szkołą wyższą*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias”, nr 7.
 38. <https://investinedu.com.pl/strategia-i-regulamin/> (28.02.2019 r.).
 39. <https://investinedu.com.pl/przyklady-wspolpracy/> (28.02.2019 r.).
 40. <https://www.pwsz.com.pl/instytut-przyrodniczo-techniczny/#1509447908009-4198be2b-d43d> (28.02.2019 r.).

Cooperation with the Socio-economic Environment as a Need and a Challenge for Universities

Abstract

The article describes the importance of cooperation between universities and the socio-economic environment. It was pointed out that education for the needs of the labor market, especially practical education, requires close cooperation between business and science. The challenges and main barriers to cooperation between these environments are presented. Against this background, the results of research which relate to cooperation between the Angelus Silesius University of Applied Sciences in Wałbrzych (AS UAS) and the environment have been presented. Cooperation of external stakeholders with the logistics field of study (studies of first and second degree), which has been run at the AS UAS since 2008, was characterized. This article focuses on scope and forms of cooperation. Examples of cooperation between the University and the Education Cluster “INVEST in EDU”

are given in the article. The Wałbrzych Special Economic Zone “INVEST-PARK” - one of the largest Special Economic Zones in Poland - is leader of the cluster. Conclusions indicate good practices in the area of cooperation with the socio-economic environment implemented by the University.

Key words: external stakeholders, educational cluster, socio-economic environment, universities, cooperation

Mikhail Vadimovich Gruzdev

The Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky"
rector@yspu.org

Irina Yurievna Tarkhanova

The Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education
"Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky"
Social Pedagogy and Organization of Work with Youth Department of
tarhanova3000@mail.ru

Application of the “Liberal Arts and Sciences” Model in Teacher Education

Abstract

The article is devoted to the analysis and discussion of the potential of the liberal education model for teacher education in accordance with the new challenges to the educational system. The article reveals the essence and content of the liberal arts and sciences model, it analyzes the experience of implementing this model by Russian universities, and discusses the possibilities and scope of applying the liberal arts and sciences model to teacher education. The new educational program of YSPU named after K.D. Ushinsky based on the "liberal arts and sciences" model – a Bachelor's degree program "Educational Engineering and English Language" is presented. The presented Bachelor's degree program is a kind of creative laboratory where it is possible to carry out methodologically proved pedagogical experiments and apply innovative approaches in education. The results of these experiments, in case of positive assessment by the scientific, professional and expert community, will allow us to work out applied technologies and approaches to pedagogical practice modernization.

Keywords: modernization of education, teacher education, liberal education, elite Bachelor's degree program.

Introduction

It is teacher education that has influence on what teachers we will have in our schools, and teachers have influence on the development of children and children have influence on our future. The training of teachers capable to meet the demand for human capital formation for the innovative society is becoming the starting point for economic growth through the renewal of technologies and products.

Today in the scientific and pedagogical community there is the understanding that traditional didactic solutions developed within the framework of the Great Didactic of John Amos Comenius cannot fully provide the formation of the competences that we declare and proclaim in the updated educational standards of higher education. In Yaroslavl State Pedagogical University there are being conducted researches aimed at forming "new didactics" of teacher education, there is rethinking of traditional formats and growing of new practice samples that meet the challenges of the digital age. At the same time, we are far from the idea to refuse outright the Great Didactic of John Amos Comenius, we base our research on the position that changes in teacher education are necessary but as much as we are not satisfied with the current result.

1. Theoretical background

The heart of pedagogical education didactics for a long time was ideas of medieval scholastics, which oriented teachers of universities to use classical texts in mastering students of various educational disciplines in accordance with the professional orientation of faculties. Today, it is important for the University to provide the transition to a new pedagogical-oriented status of the educational activity as a key didactic unit of the educational process. It is necessary to find out effective ways to solve educational and post-professional problems abandoning outdated and inefficient technological solutions.

We propose to use a combination of individualization and cooperation as the main pedagogical strategy, which, in our opinion, reflects the mission in training of a modern teacher. Our researches present that in order to achieve meaningful results in higher education it is necessary to strengthen the role of various types of interaction between students and teachers instead of educational competition, to form decision-making skills in conditions of uncertainty, to provide that students would have experience in various communications, to develop research practices (Gruzdev, Tarkhanova, 2019: 49). All this is possible only in case when new methodology and new subject matter are included into the educational process coming out in conditions of interdisciplinary and formation of universal competences as an integrating educational result.

Today, we have analyzed many didactic solutions applied in Russian and foreign universities, and we consider the educational "liberal arts and sciences" model to be one of such solutions.

In recent years, in the search for new vectors in higher education modernization the "liberal arts and sciences" model is of the most interest to researchers and administrators. This model is based on the principles of

flexibility and adaptability, and that meets the main needs of the modern economy and social mandate. Education in this model is intended to strengthen students' motivation in lifelong education, teach them to think easily, express their thoughts and participate actively in civil society. Liberal education is characterized by a flexible schedule that combines requirements of range in disciplines coverage with the depth in study of individual subjects, encourages interdisciplinarity and freedom of choice (Becker, 2015).

The system of liberal arts and sciences is based on the idea of the priority of the education value throughout the life cycle. This idea is implemented in the principle that the desire to study constantly, the ability to think critically and the ability to express one's thoughts is more valuable to life than the depth of knowledge in one subject (Cech, 1999:197). We agree that these qualities are extremely important, as they allow university graduates to adapt to constantly changing socio-economic conditions and keep on mastering both personally and professionally in any sphere of activity.

The "liberal arts and sciences" model is implemented by means of interactive learning methods and involving students in text work both in classes and in self-guided work. Interactive educational environment assumes that the class room is no more just the place of knowledge transfer from teacher to student (Bronfman, 2013). A traditional lecture is losing its priority as the basis of the educational process. Students get acquainted on their own with the texts offered by the teacher, put forward and justify their own ideas about the material read, draw personal conclusions. In face-to-face classes, students under the guidance of the teacher analyze the read texts and present their own understanding, make and test hypotheses, discuss their own conclusions, discuss and test their ideas in role-playing games, learn not only from the professor, but also from each other, thus implementing the principle of democratization of the educational process. Within this organization of education, students participate in the formation of their own educational route and learn the values of continuing education (Gruzdev, Kasakova, Kuznetsova, Tarkhanova, 2018).

The role of the teacher is being significantly changed, whose main goals are: to moderate discussion, explain some issues, express his own point of view, estimate educational achievements. The important function of the teacher is to structure the course program clearly, including a list of reading texts and tasks for each lesson. The task of program managers is to provide students with access to materials given for individual work.

Refusing the lecture format, the teacher should be ready to abandon the authoritarian position of the expert, he becomes a co-creator of the learning

process, strengthening students' subjectivity with his open professional and pedagogical position. Certainly, it does not mean not to use various, including author's, pedagogical approaches, they will differ depending on the teacher's personality and the subject studied. The liberal arts and sciences model supports not only freedom of learning, but also freedom of teaching (McGill Peterson, 2012:15).

The liberal education model has certain specificity in approaches to assessing educational outcomes. Firstly, essays and research papers take a significant place in the mechanisms of testing students' success, because one of the goals of "liberal arts and sciences" is to develop students' ability to express their thoughts. Reading and writing of texts teach students to analyze somebody's thoughts and justify their own ones. In our view, in the digital era it is very important to teach the student effective ways to find out and work with information. At the same time, the teacher's detailed and timely feedback on the student's work is important. Such feedback becomes a major learning tool in education, especially when it concerns written assignments (coursework and diploma papers, essays, projects) designed to develop students' research skills (Urciuoli, 2014:63).

Thus, the "liberal arts and sciences" model is not just about the different content of learning, but about the fundamentally different approach to teacher education.

2. Experience analysis

Today, the "liberal arts and sciences" model is implemented not only in American, European universities but also in the Russian system of university education. The analysis of the experience in implementing this model at the Faculty of Liberal Arts and Sciences in St. Petersburg State University makes it possible to add one more important thing to the classical American model. Compulsory subjects for all students form not only educational skills, but also research skills, with emphasis on the development of the ability to analyze texts critically and to write them. In order to form these skills, students enrolled in the first course are included into the "Thinking and Writing" elective course, and further, at all stages of the study, the experience of writing among students will be diversified and intensified (Kudrin, 2015).

In 2012, the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration established the Department of Liberal Arts, and in 2014 it was given the status of Faculty. The creation of the program was initiated by Academy Rector V.A. Mau, who postulates the relevance to combine training of specialists in such traditional areas for the Academy as public policy, management, PR and economics with wide multidisciplinary training (Mau, 2015).

At School of Advanced Studies in Tyumen State University at the level of the Bachelor's program the format of liberal education with individual educational paths, small groups, maximum interactivity and choice of direction after the second course has been implemented. According to A. Shcherbenko, Director of School of Advanced Studies, it is a format of elite education, which allows making maximum use of professors' qualification. So one third of the students' academic load is elective courses, which are made up by professors basing on their research interests (Shcherbenok, 2018).

The analysis of the models implemented in Russian universities has shown that the "liberal arts and sciences" model is able to set the foundation of fundamental transformations of university educational practices and can be demanded by applicants and their parents. At the same time, pedagogical universities do not use this approach in their educational practice at the moment.

3. Description of the innovation

Since 2020, Yaroslavl State Pedagogical University named after K.D. Ushinsky has been launching experimental work on the introduction of the "liberal arts and sciences" model within the framework of the new educational program of the Bachelor's degree pedagogical program "Educational Engineering and English Language". At the same time, our approach is an attempt to apply the ideas of "liberal arts and sciences" to the specifics in training of teachers.

Our experimental program is task-free from preparing a student for a specific workplace. The choice of such a broad name as "educational engineering" is justified precisely by the fact that this program does not prepare for the profession, it prepares for the fact that a person will change professions, and prepares for the ability to make choice and get new competences. At the same time, understanding the person's psychological desire for stability, there was added the profile "the English language," in our opinion it guarantees this stability, as teachers of the English language are still the most demanded segment in the market of pedagogical professions. Good knowledge of English will certainly become a competitive advantage of graduates in the eyes of employers and can compensate some unconventionality of the diploma received by them.

What is our program?

Firstly, it is a humanitarian core of training with a set of compulsory courses, due to which our graduate will be able to navigate the modern information flow, politics, literature, and culture easily.

Secondly, these are two majors:

- educational engineering aimed at training a graduate ready to develop and implement his own projects in education;
- English, mastering of which will allow the graduate not only to master English, but also confer a right to teach it.

In the senior courses, students can obtain an additional specialization – a minor, giving an opportunity to obtain a diploma in additional professional education. A feature of this program is that the minors offered to students are implemented in a network format with technological partners of the program. So the minor on pedagogical design will be implemented in partnership with the organization developer of electronic courses for school, a minor on personal coaching in partnership with leading psychological agencies, a minor on business education in partnership with corporate universities of the large Russian companies.

Since the program is new, it is important to organize work with applicants. Today in Russia we see the outflow of talented applicants from the regions to the capital universities. This makes it very difficult to reform the university educational programs, including the active use of different models of liberal education. Since the "liberal arts and sciences" model is based on responsible choice of students and this circumstance increases the requirements both to the motivation of students and to the level of their general educational skills.

The program offered by us is open to everyone, but it assumes selection, both during the period of training and at the time of admission to training. Selection takes place on the basis of competitive mechanisms, and therefore, we hope that we will receive not only capable, but also the most purposeful, strong-willed and capable to innovative thinking representatives of young people.

Selection for the bachelor's degree program "Educational Engineering and English Language" is based on the following admission tests: the Russian language and Social Studies according to the results of the Unified State Exam and one more admission test of professional direction.

The additional test will check meta-subject educational results of general education:

- ability to communicate and interact productively, to take into account different positions and opinions;
- having of cognitive, research and project skills, problem solving skills;
- ability and readiness to search independently methods to solve practical problems, to apply various methods of knowledge;
- ability to determine the purpose and functions of different social institutions in education;

- ability to express their views clearly, logically and accurately and to use adequate language means;

- ability to understand the boundaries of their knowledge and ignorance, to set new cognitive tasks and to design means to achieve them.

Our experimental program implies high labor input and intensity of the educational process. The increase in the student's academic load is also due to active unsupervised work: individual, project tasks, research, reading texts and writing essays, preparation for research seminars, etc. We plan that students of this program will set a "high standard" for all directions and forms of study in the University.

Students' academic mobility is also planned, involving knowledge and active use of the English language for training. Today partners of the program are University College of Teacher Education in Lower Austria (Republic of Austria), Pawel Wlodkowic University College in Płock (Republic of Poland), South-West University (People's Republic of China) and the list of foreign academic partners will be developed.

The principle point is the high qualification of the faculty. Students of this bachelor's degree program will study in dialogue with the best teachers of the University. Leading professors of YSPU and partner universities, the most successful teachers and managers of the educational system of the region, bright representatives of business in the field of educational services will be involved in the work on the program "Educational Engineering and English Language".

Conclusions

Thus, the "liberal arts and sciences" model makes it possible to overcome the problem of the established natural and clear inertia of the content and forms of teacher education. Education organized according to this model allows overcoming contradictions related to the imbalance between competences and traditional, intergenerational content of education, which, in our opinion, will promote pedagogical education towards development, enrichment of educational practices, and increase of interest in the profession of a teacher.

The humanitarian core in training of teachers determines the sustainability of teacher education values. The question of the value status of the teacher demonstrates that without value guidelines it is impossible to transform the educational system. Only a teacher with a high humanitarian status is able to design new ways and methods to develop a child in the modern digital world.

The experimental program "Educational Engineering and English Language" is an initiative to find different logic in pedagogy. It will

overcome two main barriers to education: knowledge egocentrism and a new pragmatic competence line. Within the framework of this program, the range of traditional didactic methods is significantly expanded; the educational process goes beyond the historical mechanisms of knowledge reflection: sensual-imaginative and verbal-logical, thus overcoming the monopoly of didactic means of material and verbal visibility created for them.

The educational program of the bachelor's degree program "Educational Engineering and English Language" should become a kind of creative laboratory for Yaroslavl State Pedagogical University, where it is possible to carry out methodologically justified pedagogical experiments and apply innovative approaches in education. The results of these experiments, in case of the positive assessment by the scientific, professional and expert community, will allow applying technologies and approaches to modernize the practice in training of teachers.

References:

1. Becker J., 2015 *Образование по системе свободных искусств и наук: ответ на вызовы XXI в.* [Education in the system of liberal arts and Sciences: response to the challenges of the XXI century]. The issue of education. 2015. no. 4. Pp. 33-61. DOI: 10.17323/1814-9545-2015-4-33-61
2. Borrowman M., 1965 *Liberal education and the professional preparation of teachers*. In M. L. Borrowman (Ed.), *Teacher education in America* (pp. 1-53). New York: Teachers College Press.
3. Bronfman E. M., 2013 *Business and the Liberal Arts*. Inside Higher Education. October 17, 2013.
<https://www.insidehighered.com/views/2013/10/17/liberal-arts-are-best-preparation-even-business-career-essay> (data of access: 12.02.2020)
4. Cech T.R., 1999 *Science at Liberal Arts Colleges: A Better Education?* Daedalus. Vol. 128. No 1. P. 195-216.
5. Gruzdev M. V. Tarkhanova I. Yu., 2019 *Модернизация дидактики педагогического образования в условиях глобального технологического обновления и цифровизации* [Modernization of didactics of pedagogical education in the conditions of global technological renewal and digitalization] Yaroslavl pedagogical Bulletin. 2019. no. 3 (108). Pp. 47-53. DOI 10.24411/1813-145X-2019-10415
6. Gruzdev M., Kasakova E., Kuznetsova I., Tarkhanova I. (2018) *University Graduates' Soft Skills: the Employers' Opinion*. European Journal of Contemporary Education, 2018, 7(4): 690-698. DOI: 10.13187/ejced.2018.4.690
7. Kudrin A. L., 2015 *Свободные искусства и науки в системе российского университетского образования* [Free arts and Sciences

- in the system of Russian University education]. The issue of education. 2015. no.4. DOI:10.17323/1814-9545-2015-4-62-71
8. Mau V. A., Klyachko T. L., 2015 *Будущее университетов* [The Future of universities]. Moscow: Ranepa publishing house, 2015. 64 p.
 9. McGill Peterson P., 2012 *A Global Framework: Liberal Education in the Undergraduate Curriculum*. Confronting Challenges to the Liberal Arts Curriculum. New York: Routledge. P.1-23.
 10. Reinsel D., Gant J. & Rydning J, 2018 *The Digitization of the World From Edge to Core*. An IDC White Paper – #US44413318, Sponsored by Analyze The Future.
 11. Shcherbenok A.V., 2018 *Как трансформировать университет* [How to transform the University]. University management: practice and analysis. 2018. Volume 22. no. 6. Pp. 5-7.
 12. Urciuoli B., 2014 *The Semiotic Production of the Good Student: A Peircean Look at the Commodification of Liberal Arts Education Signs and Society*. Vol. 2. No 1. P. 56-83.

Zastosowanie modelu „Liberal Arts and Sciences” w kształceniu nauczycieli

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest analizie i dyskusji na temat potencjału liberalnego modelu edukacji w kształceniu nauczycieli zgodnie z nowymi wyzwaniami dla systemu edukacji. Artykuł ujawnia istotę i treść modelu liberalnej sztuki i nauki, analizuje doświadczenia związane z wdrażaniem tego modelu przez rosyjskie uniwersytety oraz omawia możliwości i zakres zastosowania modelu liberalnej sztuki i nauki w kształceniu nauczycieli. Nowy program edukacyjny YSPU nazwany na cześć K.D. Uszyńskiego oparty na modelu „sztuki i nauk wyzwolonych” - przedstawiony jest program licencjacki „Inżynieria edukacyjna i język angielski”. Przedstawiony program studiów licencjackich jest rodzajem kreatywnego laboratorium, w którym można przeprowadzać potwierdzone metodologicznie eksperymenty pedagogiczne i stosować innowacyjne podejścia w edukacji. Wyniki tych eksperymentów, w przypadku pozytywnej oceny środowiska naukowego, zawodowego i eksperckiego, pozwolą nam wypracować stosowane technologie i podejścia do modernizacji praktyki pedagogicznej.

Słowa kluczowe: modernizacja edukacji, kształcenie nauczycieli, edukacja liberalna, elitarny program licencjacki

Agnieszka Kliche-Zwierzchowska
Uniwersytet Mikołaja Kopernika
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
agkl@doktorant.umk.pl

Nieprawidłowe porozumiewanie się osoby zarządzającej organizacją jako pierwszy impuls poszukiwania nowej pracy – studium przypadku

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przyczyn, które skłoniły pracowników z badanej organizacji produkcyjnej do odejścia do innego zakładu pracy. Zastosowano badanie ankietowe opinii pracowników oraz przeprowadzono wywiady nieustrukturyzowane ze wszystkimi pracownikami, którzy z własnej inicjatywy postanowili odejść z badanej organizacji w danym okresie. Ponadto przeprowadzono dwa dodatkowe wywiady z zatrudnionymi w organizacji (z pracownikiem pozostającym w bliskich relacjach zawodowych z Dyrektorem Zarządzającym oraz w dalszych relacjach zawodowych). Na podstawie przeanalizowanych wyników badań określono obszary do rozwoju, z których mogą generować się problemy i przyszłe nieporozumienia. Opisano także powody dobrowolnych rezygnacji pracowników z pracy. Można stwierdzić, iż w ponad połowie przypadków jednym z pierwszych impulsów do zmiany pracy, wśród pracowników, którzy złożyli wypowiedzenie w badanym okresie, było nieadekwatne komunikowanie się Dyrektora Zarządzającego. Artykuł pokazuje, jak ważną rolę w środowisku pracy odgrywa kompetencja komunikacyjna. Osoby zajmujące stanowiska kierownicze z jeszcze większą precyzją powinny zwracać uwagę na sposób, w jaki porozumiewają się ze społecznością pracowniczą. Bowiernieprawidłowe podejście do tego procesu może między innymi stanowić przyczynę poszukiwania nowej pracy przez członków zespołu.

Słowa kluczowe: Komunikacja, organizacja, porozumiewanie się, rotacja pracownicza, satysfakcja pracownicza.

Wprowadzenie

Ostatnie dekady pokazały wzmożone zainteresowanie obszarem zarządzania zasobami ludzkimi. Badacze i praktycy głównie skupiają się na tematyce związanej z rekrutacją, wynagrodzeniami, zarządzaniem talentami czy motywowaniem. Celem ich jest wypracowanie dobrych praktyk i wytycznych, które ułatwią optymalizację procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Problematyka zwalniania pracowników jest stosunkowo rza-

dziej poruszana. Najczęściej zwraca się uwagę na sposoby rozwiązania stosunku pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami, co głównie obejmuje pracodawców chcących zakończyć współpracę ze swoim pracownikiem. Pomija się aspekt związany z dobrowolnym odejściem jednostki do innego zakładu pracy, a tym samym bagatelizuje się przyczyny i konsekwencje takiej okoliczności. Ponadto sytuacja gospodarcza, spadająca stopa bezrobocia, rosnące zarobki sprzyjają częstszej zmianie zatrudnienia.

Każde odejście pracownika odgrywa dla pracodawcy inne znaczenie gdyż każdy zatrudniony ma określony poziom kompetencji i potencjału oraz przypisaną konkretną rolę, którą realizuje w organizacji. Nawet pracownik, który nie uzyskuje przeciętnych wyników w pracy przyczynia się do osiągnięcia podstawowych celów swojego pracodawcy. Jego rezygnacja ma charakter funkcjonalny dla organizacji ale wygeneruje koszt pomimo zatrudnienia bardziej efektywnego następcy (Taylor 2006: 18-19). Odejście wykwalifikowanego pracownika (charakter dysfunkcjonalny) może stanowić dla organizacji koszt 12-24 wysokości jego wynagrodzeń, zależnie od stażu pracy (Kozłowski 2016: 35).

Jednym z warunków optymalnego zarządzania zasobami ludźmi jest poznanie potrzeb pracowników, ich celów indywidualnych. Właściwie przebiegający proces komunikacji pozwala trafnie zidentyfikować te potrzeby, zdolności oraz potencjał zatrudnionych (Baruk 2006: 127). Im większa organizacja tym większą rolę odgrywa komunikacja. W małych, a nawet średnich przedsiębiorstwach obieg informacji przebiega z góry do dołu. Rola procesów komunikacyjnych nie jest tak znacząca jak w większych firmach. Każdy członek społeczności pracowniczej odczuwa w większym lub mniejszym stopniu potrzebę dostępu do informacji. Chcą wiedzieć, co dzieje się w miejscu gdzie pracują, jakie zmiany zamierza wprowadzić kierownictwo. W wyniku posiadania takich informacji pracownik może odpowiedzieć na wszystkie nurtujące go pytania, a w szczególności, w jakim miejscu znajdują się organizacja, jego dział oraz jego stanowisko pracy, jakie zmiany zostaną wprowadzone w przedsiębiorstwie i które z nich wpłyną na pracę na jego stanowisku w przyszłości. W ten sposób zostaje spełniona potrzeba bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia pracownika przy jednoczesnym niwelowaniu poziomu niepewności.

Jednym z wyników relacji zachodzących między pracującymi jest atmosfera w miejscu pracy. Relacje te mogą zachodzić w ramach formalnych reguł oraz nieformalnych zasad ukształtowanych i rozwijających się w środowisku organizacyjnym. To jak pracownicy wzajemnie się traktują, odnoszą, porozumiewają w konsekwencji tworzy swoisty nastrój panujący w firmie. Ma to olbrzymi wpływ na samopoczucie oraz postawy i zachowania pracujących. Kiedy pracownik otrzymuje wszystkie, z punktu widzenia zaj-

mowanego stanowiska pracy, wiadomości ma poczucie ważności jego roli w całej organizacji, jest mniej oporny wobec zmian, zwiększa się jego zaufanie do firmy oraz pogłębia się więź pracownika z organizacją.

1. Przebieg procesu porozumiewania się

Porozumiewanie się jest naturalnym procesem zachodzącym w niepowtarzalny sposób (Domachowski 2009: 81-82). Zainteresowanie nim jest powiązane z rozległym jego wpływem na nas i otoczenie. W każdym środowisku dochodzi do wymiany znaczeń między jej członkami poprzez pisanie, czytanie, mówienie, obserwowanie i słuchanie. W społeczności pracowniczej zachodzi rotacja informacji, pomysłów oraz wartości. Jednak oprócz samej wymiany komunikat musi zostać odpowiednio zrozumiany. Nawet najistotniejsza wiadomość będzie nieużyteczna, jeśli zostanie nieodpowiednio przekazana i zinterpretowana.

Porozumiewanie się polega na wymianie informacji w formie ustnej, pisemnej lub niewerbalnej, skierowanej do drugiej osoby. W wyniku tego przekazu następuje oczekiwana reakcja odbiorcy wiadomości. Zatem w procesie tym biorą udział co najmniej dwie osoby, przedmiotem wymiany jest komunikat, a efektem określona reakcja odbiorcy przekazu. Uwarunkowania psychospołeczne oraz czynniki otoczenia wpływają na przebieg całego procesu komunikacyjnego (Sikorski 2005: 76-78). Porozumiewanie się to niepowtarzalne zdarzenie, które nie da się powtórzyć ani cofnąć. Jeśli komunikat został nadany, nie będzie można go anulować.

Komunikacja ma charakter transakcyjny. Zachodzi między uczestnikami, którzy wpływają na siebie za pomocą wzajemnych interakcji. Do procesu komunikacji w organizacji dochodzi na różnych poziomach. Na przykład pomiędzy kierownikiem a podwładnym i odwrotnie, określa wzajemny związek między zadaniem, potrzebami oraz skutkami (rysunek 1). Zadania w takim procesie wyrażają wybór: środka, czasu, miejsca oraz celu komunikowania się, jakim może być chęć zmotywowania jednostki, wskazanie najlepszej drogi, czy choćby nawiązanie dobrych relacji. Potrzeba może określać zadanie, jak również zadanie może definiować oczekiwania. Kompleksowe lub niepełne wykonanie zadania wywołuje określony skutek, jak i konkretne wyniki mogą wywołać zadanie. Przekazanie nawet poprawnie sformułowanego komunikatu, ale w nieodpowiednim miejscu lub czasie może spowodować zakłócenie komunikowania się. Nawet pominięcie nieistotnego, z punktu widzenia nadawcy wiadomości, czynnika może wywołać niepotrzebne zakłócenie procesu przekazu (Stankiewicz 2006, s. 19-23).

Rysunek 1

Komunikowanie się w organizacji

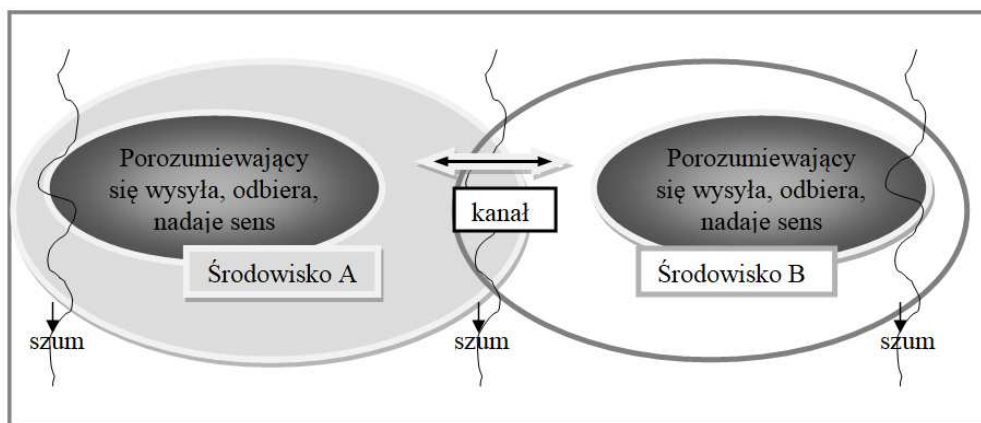


Źródło: (Stankiewicz 2006: 19)

W modelu porozumiewania się (rysunek 2) owe utrudnienia zostały zdefiniowane, jako szum. Jest to nieodłączny element procesu, gdyż porozumiewający się reprezentują odmienne środowiska. Najczęściej bariery komunikacyjne postrzegane są jako różnica poglądów między jednostkami wywołana czynnikami psychologicznymi (bariery wewnętrzne). Z kolei barierami zewnętrznymi są zakłócenia płynące z otoczenia. Hałas czy niedogodną porę konwersacji można łatwo zniwelować przez lepsze zaplanowanie spotkania. Natomiast brak zaufania czy napięcie emocjonalne, występujące między stronami porozumienia, są trudne do usunięcia (Pąchalska, Buliński, Rasmus 2010: 114).

Rysunek 2

Model porozumiewania się



Źródło: (Adler, Rosenfeld, Proctor 2011: 11)

Według klasyfikacji dokonanej przez Gabriela Łasińskiego bariery komunikacyjne można podzielić na: semantyczne, psychologiczne oraz fizyczne i środowiskowe. Pierwsza grupa podkreśla istotność znaczenia wyrazów, form i sposobów przekazywania wiadomości. Na język jednostki wpływa wiele zmiennych, takich jak wiek, wykształcenie, czy otoczenie kulturowe. Przedsiębiorstwo jest syntezą pracowników z różnych środowisk. Każda grupa pracownicza tworzy swój własny żargon lub język techniczny.

Można mówić tym samym językiem i równocześnie nie używać go jednakowo. Gdyby porozumiewający się znali wzajemne modyfikacje językowe, komunikacja byłaby mniej problematyczna. Trafnym założeniem jest, że każde słowo można interpretować na wiele sposobów. Jednak poza językiem, zniekształcenie informacji czy szybkość i objętość jej przekazu również wpływają na skuteczność porozumienia. Niezrozumiałość tematyki u jednego z rozmówców może tworzyć blokadę komunikacyjną nie do pokonania (Kuc, Moczyłowska 2009: 210-211).

Druga grupa obejmuje bariery psychologiczne, czyli takie, które wynikają z cech psychologicznych osób porozumiewających się. Jednym z głównych czynników warunkujących preferencje oraz podstawowe zachowania i możliwości intelektualne jest osobowość człowieka. To czy pracownik jest nieśmiały, pewny siebie, jaki ma temperament, jest uwarunkowane od cech wewnętrznych. Z kolei emocje rzutują na nastawienie jednostki, jej samopoczucie i w konsekwencji na cały przebieg komunikowania się. Mogą zmniejszać poziom motywacji i zaangażowania, wpływając na interpretację informacji. Dotychczasowo zdobyta wiedza, doświadczenia, wartości, stereotypy mogą zniekształcać wiadomości. Dodatkowo wybiórcza percepcja powoduje, że jednostka słyszy i widzi przekaz w zależności od swoich potrzeb (Robbins 2001: 136), a więc ocena odbiorcy może znacznie odbiegać od zamiarów nadawcy. Monotoniczność i przeciążenie wypowiedzi, jak i brak merytorycznego przygotowania, mogą spowodować wyłączenie się słuchacza. Różnorodność zachowań, może wynikać z odmienności kulturowej lub różnic płci, która bez wątpienia dotyczy większych, międzynarodowych organizacji. Nadto niespójność komunikatów werbalnych i niewerbalnych może doprowadzić do niemożliwości odekodowania wiadomości (Kuc, Moczyłowska 2009: 210-211).

Ostatnia, trzecia grupa, zawiera bariery związane z zewnętrznym otoczeniem. Takie czynniki jak hałas, temperatura, pora dnia, miejsce, aranżacja mogą decydować o porozumieniu (Nęcki 2000: 173). Zbyt duża liczba uczestników czy presja czasu mogą wywrzeć wpływ na zaangażowanie obu porozumiewających się stron. Powyższym barierom można zapobiec, na przykład przez wcześniejsze zaplanowanie miejsca spotkania. Natomiast w sytuacji awarii sieci telekomunikacyjnej, prowadzona rozmowa elektroniczna nie zostanie pozytywnie zwieńczona, mimo uprzednio podjętych kroków. Ponadto niewygodne meble, tiki, głód lub pragnienie, nieodosowne ubranie mogą rozpraszać uwagę. Z kolei, uszczerbek narządu słuchu może kompletnie uniemożliwić proces porozumiewania się (Kuc, Moczyłowska 2009: 211).

2. Przyczyny, dla których pracownicy decydują się na odejście z pracy

Minione lata są okresem szybkiego rozwoju i przemian ekonomiczno-społecznych. Zmianie uległa struktura społeczna i zawodowa, widoczna jest ruchliwość na rynku pracy, wzrosła rola wykształcenia, zmienił się standard życia i konsumpcji, styl i jakość życia. Można zaobserwować zmiany w sposobie spędzania wolnego czasu, podejścia do roli zawodowej oraz zwiększonej potrzebie wspinania się po szczeblach kariery zawodowej. Te wszystkie przemiany w znaczący sposób wywarły wpływ na środowisko pracy (Wołowska 2013: 79). Od ostatnich lat w polskich organizacjach można zaobserwować niedobór kadry pracowniczej przede wszystkim na stanowiskach niższego szczebla. Coraz powszechniejszym zjawiskiem staje się zmiana pracodawcy. Jeszcze kilka dekad temu osoba zaraz po ukończeniu edukacji otrzymywała zatrudnienie, w którym trwała do czasu emerytury. Dzisiaj pracownicy są skłonni zmieniać pracodawcę nawet w obrębie danego roku.

Jest wiele powodów do zmiany pracodawcy z inicjatywy pracownika. Niektórzy zatrudnieni decydują się na rezygnację z pracy w wyniku działania konkretnego impulsu. Jednak takie sytuacje występują sporadycznie (Taylor 2006: 75-76). Zwykle decyzja o odejściu jest następstwem działania kilku czynników i rozciąga się w czasie. Do najczęstszych powodów zalicza się zmianę zatrudnienia ze względów finansowych (Miedzianowska 2013: 50). Organizacja, która może zaoferować wynagrodzenie wyższe za podobną pracę w większości przypadków wygrywa walkę o pracownika. Wiele pracodawców, mając świadomość trudności w znalezieniu adekwatnego kandydata oraz potrzebie zapewnienia danych zasobów ludzkich, jest skłonna zaproponować wysokie wynagrodzenie. Często te wynagrodzenie przewyższa płacę rynkową, a nawet płace zatrudnionych w danej organizacji, co w odczuciu tej grupy pracowniczej jest motywatorem do negocjacji obecnych warunków, czy nawet do zmiany pracy.

Innym motywatorem jest potrzeba rozwoju (Miś 2009: 51-61). Zatrudnieni w jednej organizacji od dłuższego czasu wskazują na potrzebę zmian. Uznają, iż moment, w którym znajduje się ich obecna sytuacja zawodowa, stoi w miejscu. Tutaj rodzi się chęć nauczania się czegoś nowego, zdobycia nowych doświadczeń, wejścia o poziom wyżej w hierarchii. Jeśli organizacja jest duża, może pozwolić sobie na przesunięcie takiego pracownika w strukturze znajdując mu nowe pole do rozwoju. Małe organizacje zwykle nie są w stanie sprostać oczekiwaniom, gdyż nie mają zbyt wielu wakatów.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na decyzję o zmianie pracodawcy jest tak zwana zła atmosfera i nieadekwatna kultura organizacji (Sapeta 2009: 46-50), gdzie pracownik nie odczuwa satysfakcji z wykonywanych zadań, co skutkuje brakiem motywacji. Przyczyną takiej sytuacji może być błąd popełniony na etapie rekrutacji wynikający z nieprawidłowego doboru kandydata

do profilu pracownika na danym stanowisku oraz do funkcjonującej kultury. Ponadto można wyodrębnić konflikty występujące we wcześniej dobrze funkcjonującym zespole.

Ostatnią grupą są czynniki niezwiązane z pracą tylko z potrzebami osobistymi pracowników (Miś 2009: 51-61). Tutaj przede wszystkim można zaliczyć zmianę zamieszkania, która wiąże się z koniecznością zmiany zatrudnienia. Stawianie rodziny ponad wszystko, czyli rezygnacja z pracy na konieczność zajęcia się członkiem rodziny. Innym przykładem może być otworzenie własnej działalności, która jest znacznie bliższa zainteresowaniom pracownika niż dotychczasowe obowiązki.

3. Charakterystyka procesu komunikacji w organizacji X

Organizacja X¹ jest prężnie rozwijającym się zakładem w branży produkcyjnej. Produkty trafiają do firm, jak i klientów prywatnych na całym świecie. W ciągu kilku lat działalności w Polsce kiluosobowy zespół urósł do blisko 100-osobowej załogi. Spółka jest w pełni podporządkowana kulturze i władzy zarządczej znajdującej się w Europie. Cała korporacja składa się łącznie z 20 lokalnych jednostek znajdujących się na 5 kontynentach w różnych krajach. Struktura organizacyjna jest płaska. Każdy zespół ma swojego lidera, który bezpośrednio raportuje do Dyrektora Zarządzającego lokalną jednostką. Ten z kolei podlega Prezesowi całej korporacji. Podstawowymi wartościami organizacyjnymi są: komunikacja, organizacja pracy oraz atmosfera. Wspomniane trzy filary są zauważalne chociażby w trakcie procesów rekrutacyjnych, gdzie osoba rekrutująca weryfikuje oczekiwany od kandydata poziom kompetencji zgodnie z matrycą; poprzez spotkania wewnętrzne, w których podkreśla się rolę komunikacji, zakończywszy na podsumowaniu przez przełożonego stopnia wykonania zleconych zadań, gdzie podkreśla się istotę sekwencji kroków, ustalania priorytetów.

Początkowo proces komunikacji w całej Grupie przebiegał dosyć sprawnie. Nie było problemu ze skomunikowaniem się z właściwą osobą. Dodatkowo obieg informacji ułatwiała mała liczba pracowników, przez co każdy dobrze znał swój zakres odpowiedzialności. Głównymi środkami wymiany były wiadomości tekstowe, rozmowy telefoniczne i wideokonferencje. Po dwóch latach od rozpoczęcia działalności w Polsce zapadła globalna decyzja o dalszej ekspansji. Strategia przekazywana przez lokalnych Dyrektorów Zarządzających wiązała się z przejściem kolejnych procentów zajmowanego segmentu rynku, co między innymi wiązało się ze zwiększoną liczbą zamówień na polskie wyroby gotowe. Polska Spółka w stosunkowo krótkim czasie musiała zwiększyć swoje zatrudnienie o 60 proc. od ówczesnego sta-

¹ Nazwa organizacji, zgodnie z ustaleniem, nie może zostać ujawniona.

nu. Z małej, rodzinnej grupy firm zaczął się etap budowania procesów korporacyjnych.

Najpierw rozpoczęła się weryfikacja i analiza wiedzy o zadaniach, po czym rozpoczęła się faza usprawniania funkcjonujących procesów, które miały zostać ujednolicone dla wszystkich jednostek w Grupie. Powstawały kolejne formularze wydłużające realizację zadań. Pojawiły się nieznane wcześniej ścieżki akceptacyjne, które spowalniały otrzymanie potrzebnej zgody na określone działania. Zaczęły pojawiać się pierwsze braki w zamówieniach wynikające z nieporozumień na poziomie organizacyjnym i współpracy między jednostkami.

Do jednego z większych nieporozumień w polskiej Spółce doszło w 2015 roku, co miało znaczący wpływ na jej wynik finansowy. Jedna ze współpracujących jednostek komórki sprzedażowej, przez nieporozumienie w zespole, nie skorygowała wydanego wcześniej formularza zakupu. W rezultacie Spółka wyprodukowała kilka danych wyrobów gotowych więcej, niż wynosiło rzeczywiste zapotrzebowanie. Specyfikacja wyrobu była na tyle niepowtarzalna i zindywidualizowana pod finalnego klienta, iż przez kolejne miesiące nie udało się sprzedać towaru i wyzerować stanu magazynowego. Była to olbrzymia strata dla jednostki.

Od momentu przyspieszonego rozwoju zauważono, iż coraz więcej pracowników zaczęło szukać nowego zatrudnienia poza granicami korporacji. Wcześniej wskaźnik rotacji był stabilny i mieścił się w przedziale 3-5 proc. w zależności od kraju i specyfiki jednostki. Po zmianach zaczął dynamicznie wzrastać. W Polsce w pierwszym półroczu 2017 roku wyniósł 12 procent. Rotacja pracownicza również nie sprzyjała budowaniu standardów organizacyjnych i wymianie informacji. Zarząd nie nadążał w informowaniu całego zespołu o odejściach i osobach przejmujących nowe obowiązki po byłych kolegach i koleżankach. Uznano, że rozwiązaniem, które zniweluje tę niedogodność będzie, dostępny dla wszystkich zatrudnionych, portal internetowy dla całej Grupy. Źródło to jest obecnie oficjalnym kanałem komunikacyjnym łączącym wszystkie jednostki. Oprócz tego pozostały wcześniej stosowane formy wymiany informacji.

4. Analiza wyników badań przeprowadzonych w organizacji X

W opisaney polskiej organizacji produkcyjnej przeprowadzono badanie poziomu spełnienia oczekiwań pracowników w różnych aspektach pracy w pierwszym kwartale 2017 roku. Badanie zostało przeprowadzone do oceny ogólnego nastroju panującego w organizacji oraz zebraniu informacji o konkretnych problemach wymagających uwagi kadry kierowniczej. Za pomocą wcześniej opracowanego kwestionariusza ankietowego zostały ocenione następujące obszary: stanowisko i zakres obowiązków, procesy, współpraca

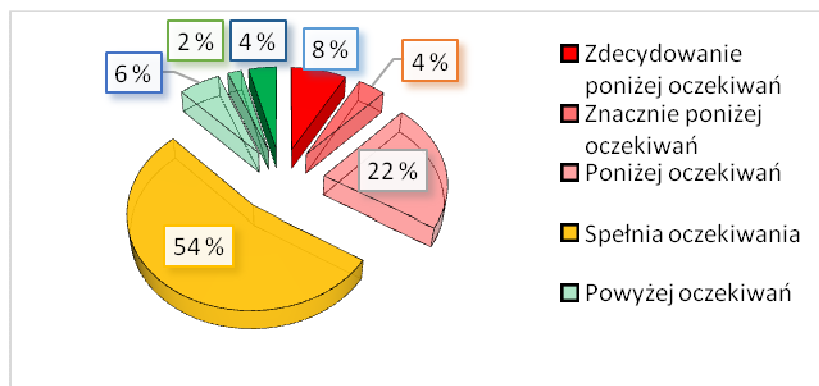
z bezpośrednim przełożonym, współpraca ze współpracownikami, wizja i strategia.

Organizacja w czasie trwania badania miała 71 pracowników. W anonimowej ankiecie wzięło udział łącznie 51 pracowników. Wśród wszystkich zebranych kwestionariuszy ankietowych 1 z nich zawierał braki w odpowiedziach. Przed przystąpieniem do analizy wybrakowany kwestionariusz został odrzucony. Finalna analiza została przeprowadzona tylko i wyłącznie na wynikach z 50 kwestionariuszy, co daje około 70 procent całej załogi.

W pierwszym badanym obszarze, tak jak pokazano na wykresie 1, blisko 1/3 respondentów stwierdziła, że obecne stanowisko i zakres zadań nie spełniają ich aktualnych oczekiwań, podczas gdy ponad połowa (54 proc.) uważa, że sprostano tym wymaganiom. Pozostali (12 proc.) ocenili zakres obowiązków jako zadawalający w znaczny sposób. Respondenci podkreślali tutaj potrzebę wprowadzenia własnych inicjatyw, rozwoju osobistego, równowagę pomiędzy pracą a życiem zawodowym czy dostępną infrastrukturę (sprzęt biurowy, zaplecze administracyjne) jako kluczowe w tej dziedzinie. Na pytanie otwarte dotyczące sugestii związanych z tym obszarem pojawiło się osiem różnych pojedynczych odpowiedzi, co zostało przedstawione w tabeli 1. Na uwagę zasługują cztery z nich, które bezpośrednio odnoszą się do ogólnie panującego klimatu w organizacji: nieadekwatna atmosfera, dezorganizacja, duże koleżeństwo, brak docenienia. Pozostałe dotyczą warunków pracy.

Wykres 1

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze stanowiska i zakresu obowiązków



Źródło: Badanie własne

Tabela 1

Sugestie związane z pełnionym stanowiskiem i zakresem obowiązków

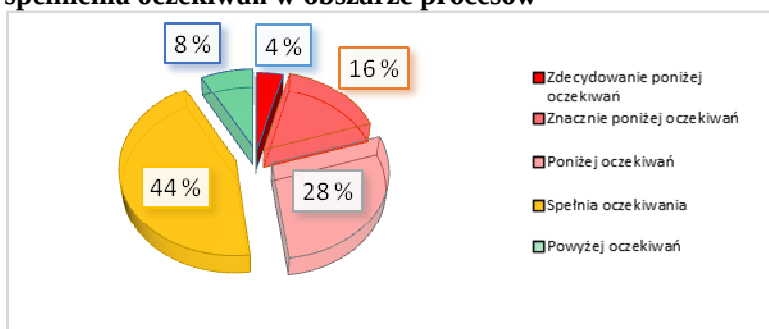
Stworzenie dobrego "open space"; zwiększenie limitu na telefon komórkowy
W pełni elastyczne godziny pracy
Nieadekwatna atmosfera w zadaniach przez co trudno jest wykonać je prawidłowo
Ogólna dezorganizacja
Większy zakres ubezpieczenia na życie
Zbyt duże koleżeństwo, brak sprawiedliwości
Brak docenienia pracy
Wynagrodzenie nieadekwatne do zakresu zadań

Źródło: Badanie własne

Blisko połowa badanych (48 proc.) stwierdziła, że procesy i interakcje w środowisku pracy nie spełniają ich oczekiwań, a tylko 8 proc. respondentów uznała ten aspekt za dobrze oceniony. Pozostali (44 proc.) są usatysfakcjonowani z dotychczasowego podejścia do procesów. Dane zostały zawarte na wykresie 2. Kluczowa w oczach badanych jest dostępność do wszystkich potrzebnych informacji, praca zespołowa czy kooperacja z innymi działami. Na wykresie 3 zostały zaprezentowane szczegółowe wyniki pokazujące przeszło połowę niezadowolonych badanych z dostępności do potrzebnych danych, wydajności procesów i struktur oraz do czasu, w którym podejmowane są decyzje.

Wykres 2

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze procesów



Źródło: Badanie własne

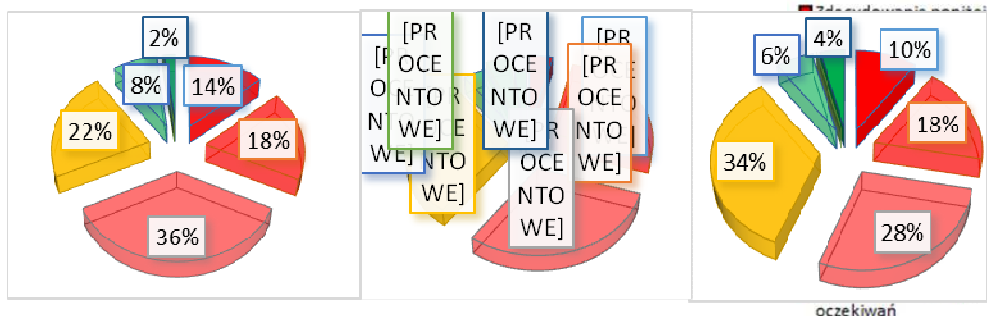
Wykres 3

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze procesów - dane szczegółowe

Dostępność potrzebnych informacji/dokumentacji

Wydajność procesów oraz struktur

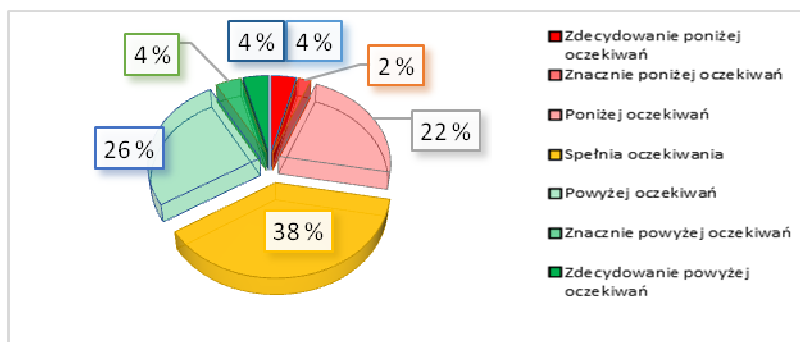
Czas podejmowania decyzji



Źródło: Badanie własne

Przez około 3/4 respondentów (72 proc.) współpraca z bezpośrednim przełożonym została uznana za spełniającą oczekiwania, z czego prawie połowa (34 proc.) oceniła tę kooperację za przewyższającą podstawowe wymagania. 28 proc. oceniło negatywnie współpracę ze swoim liderem. Dane te zostały przedstawione na wykresie 4. Zaufanie do osoby delegującej zadania było najczęściej podkreślaną wartością w tej relacji. Najniżej ocenione dane szczegółowe tego obszaru to przejrzystość decyzji, docenienie pracy, konstruktywna informacja zwrotna dotycząca efektywności pracy. Niezadowolenie pracowników w tych elementach wyniosło około 40 procent (wykres 5).

Wykres 4

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze współpracy z bezpośrednim przełożonym

Źródło: Badanie własne

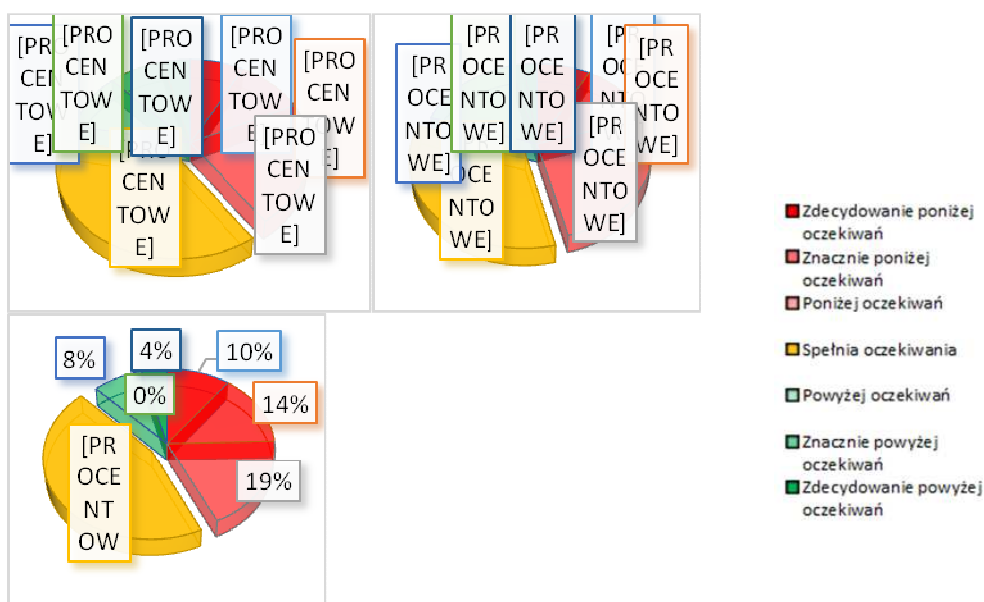
Wykres 5

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze współpracy z bezpośrednim przełożonym – dane szczegółowe

Przejrzystość decyzji

Docenienie pracy

Konstruktywna informacja
zwrotna dotycząca
efektywności

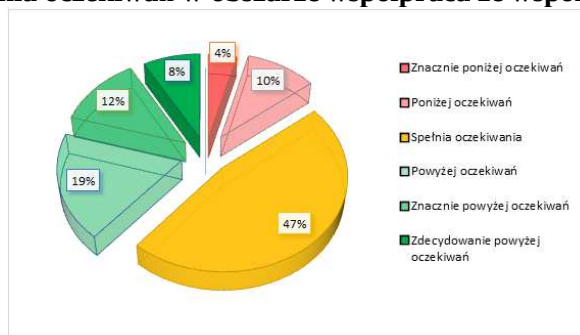


Źródło: Badanie własne

Zgodnie z danymi z wykresu 6, współpraca z koleżankami i kolegami została uznana za satysfakcjonującą przez 86 proc. badanych, z czego aż 39 proc. oceniło panującą atmosferę jako przewyższającą oczekiwania. 14 proc. ankieterowanych pracowników stwierdziła brak współpracy na odpowiednim poziomie. Każdy z respondentów mógł zaznaczyć maksymalnie 4 punkty ze wszystkich wariantów podanych w pytaniu o najważniejsze elementy kooperacji ze współpracownikami. Najczęściej wybieranym była atmosfera w pracy. Blisko 86 proc. zaznaczyło ten punkt. Pozostałe wyniki przedstawia wykres 7.

Wykres 6

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze współpraca ze współpracownikami



Źródło: Badanie własne

Wykres 7

Najważniejsze aspekty w obszarze współpraca ze współpracownikami

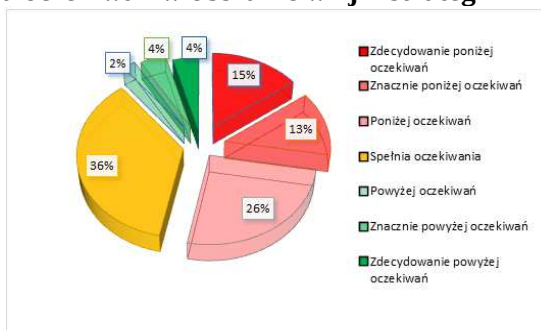


Źródło: Badanie własne

Informowanie o bieżącej strategii i przyszłych planach zostało skwalifikowane przez ponad połowę (54 proc.) biorących udział w badaniu na poziomie niespełniającym oczekiwań. 36 proc. respondentów uznała za wystarczające, a tylko 10 proc. stwierdziła przekaz informacji na poziomie wyższym niż oczekiwany. Dane zostały zawarte na wykresie 8. Z kolei wyniki przedstawione na wykresie 9 informują o niezadowoleniu około połowy ankietowanych pracowników o sposobie informowanie o wizji i misji oraz bieżącej strategii. 30 proc. stwierdziło niewystarczające użycie środków przekazu informacji jak na przykład telekonferencje, korespondencja elektroniczna czy wykorzystanie innych nowoczesnych technologii informatycznych.

Wykres 8

Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze wizji i strategii



Źródło: Badanie własne

Wykres 9

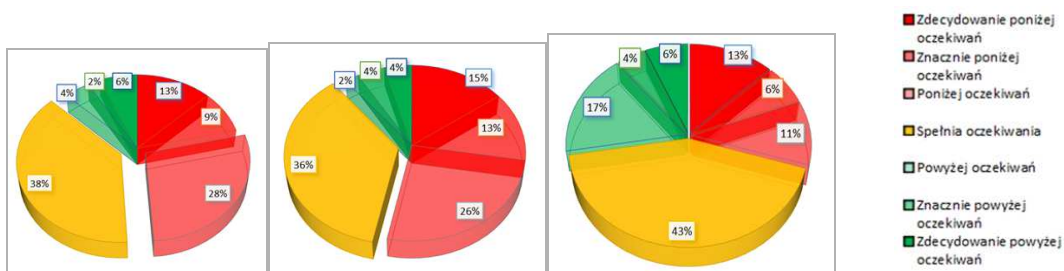
Stopień spełnienia oczekiwań w obszarze wizji i strategii – dane szczegółowe

Informowanie o misji i wizji strategii

Informowanie o bieżącej (video, e-mail, inne technologie)

Środki przekazu informacji

Informatyczne)



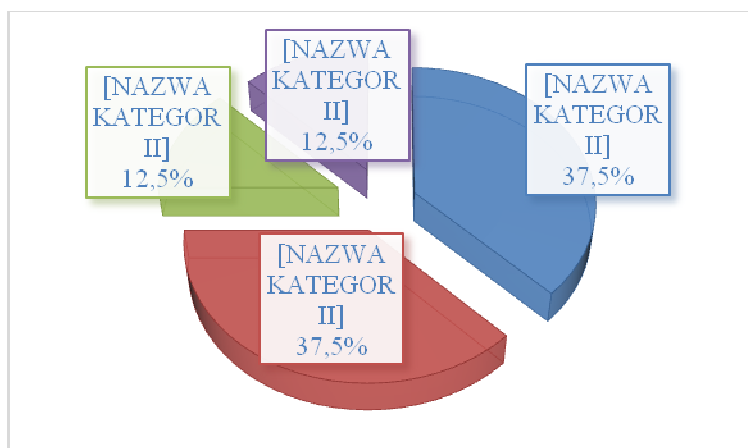
Źródło: Badanie własne

Przeprowadzone badanie ankietowe ukazało najniżej oceniane przez pracowników obszary Spółki, do których należą procesy zachodzące w środku organizacji oraz informowanie o kolejnych strategicznych krokach przez zarządzających. To właśnie na tych aspektach powinna skupić swoje przyszłe działania usprawniająca kadra kierownicza. Najlepiej został określony obszar współpracy z koleżankami i kolegami. Ankietowani pracownicy podkreślali również atmosferę panującą w organizacji jako jeden z kluczowych czynników pracy. Dla dogłębnego poznania motywatorów zmiany pracy autorka zdecydowała się na przeprowadzenie indywidualnych wywiadów nieustrukturyzowanych ze wszystkimi pracownikami (8 pracowników), którzy dobrowolnie zdecydowali się na zmianę zatrudnienia w okresie od stycznia do czerwca 2017 roku. W badanym okresie nie wzięto pod uwagę rozmów z pracownikami, z którymi pracodawca podjął decyzję o rozstaniu.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów, można było pogrupować powody odejść pracowników na cztery kategorie (wykres 10). Pierwsza z nich obejmowała jednostki, które jako główny motywator zmiany pracy podały potrzebę zwiększenia wynagrodzenia (37,5 proc. wszystkich odchodzących pracowników). Osoby te zajmowały liniowe stanowiska. Jeden z badanych zdecydował się podjąć pracę za wyższe wynagrodzenie kosztem około 2-godzinnego dojazdu w jedną stronę do nowego zakładu (obecnie miał około 30 minut drogi). Dodatkowo stwierdził, że w tej organizacji będzie do końca zatrudnienia blokowany przez Dyrektora, który *ma zawsze do mnie jakieś wątpliwości*. Pracownik nie chciał doprecyzować swoich słów. Inny, pracował od 2 lat. W wyniku wywiadu otworzył się stwierdzając, iż czuję się oszukany przez Dyrektora Zarządzającego. W trakcie procesu rekrutacji zostały uzgodnione kwoty finansowe przy przepracowaniu kolejnych okresów pracy, które miały zostać przyznane po pozytywnym spełnieniu oczekiwań pracodawcy w stosunku do efektów pracy. Mimo pozytywnej oceny kwota wynagrodzenia nie została zmieniona. Pracownik stracił zaufanie do słów wypowiedzianych przez Dyrektora, twierdząc, że nawet podwyżka w obecnej sytuacji nie zmieniałaby tej decyzji.

Wykres 10

Przyczyny dobrowolnych rezygnacji w podziale na kategorie



Źródło: Badanie własne

Druga grupa (37,5 proc.), z czego większość to liderzy raportujący bezpośrednio do osoby zarządzającej jednostką, wskazała nieprzyjazną atmosferę. Po doprecyzowaniu okazało się, że liderzy nie chcieli już dłużej współpracować ze swoim przełożonym. Proces komunikacji, przekazywanie informacji zwrotnej na temat efektywności ich pracy oraz strategii, aby wie-

dzieli, w jaką stronę powinni kierować swój zespół, mimo wielu próśb się nie zmieniał. Nie widzieli innego wyjścia jak zmiana pracodawcy. Inna osoba, pracownik produkcyjny pracujący od początku istnienia organizacji, był znudzony rozsiewaniem różnych plotek przez kolegów na hali. W okresie wypowiedzenia zauważył inne podejście Dyrektora Zarządzającego do swojej osoby, wskazując na drobny szczegół jak brak podania ręki przy powitaniu, co było normą we wcześniejszym okresie pracy.

Przedstawiciel kolejnej grupy (12,5 proc.) uznał, że zakres pracy nie spełnia jego oczekiwań, stąd poszukiwania nowej ścieżki zawodowej w nowej organizacji. Ostatnią grupę (12,5 proc.) zdominował motywator natury prywatnej - zmiana zatrudnienia związana z nową lokalizacją miejsca zamieszkania.

Przeprowadzone wywiady nieustrukturyzowane z pracownikami odchodzącymi z organizacji doprowadziły autorkę do wstępnej konkluzji, iż w blisko połowie przypadków jednym z pierwszych impulsów do zmiany pracy było nieadekwatne komunikowanie się Dyrektora Zarządzającego. Autorka zdecydowała się również na przeprowadzenie dodatkowych wywiadów z dwoma wybranymi pracownikami tej organizacji, niebędącymi w okresie wypowiedzenia oraz samym Dyrektorem Zarządzającym. Pierwsza osoba, blisko współpracująca, potwierdziła przypuszczenia. Stwierdziła, iż gdyby nie lokalizacja Spółki zbliżona do miejsca zamieszkania i związana z tym potrzeba rodzinna już dawno zrezygnowałaby z pracy. W rozmowie często powielało się stwierdzenie błędnego podejścia do pracownika oraz braku spójności między jedną z wartości firmy, jaką jest komunikacja, a kompetencjami i zachowaniem Dyrektora. Z kolei inna osoba, pracownik produkcyjny, był usatysfakcjonowany z pracy. Nie wskazywał na jakiegokolwiek nieporozumienia w komunikacji z osobą zarządzającą. Ostatni wywiad z Dyrektorem Zarządzającym nie odbył się. Dyrektor wielokrotnie przełożył termin wywiadu nie stawiając się na finalnie umówione spotkanie.

Podsumowanie

Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego na 70 proc. zatrudnionych w organizacji pracowników, treści wywiadów nieustrukturyzowanych ze wszystkimi pracownikami, którzy sami zdecydowali się odejść z pracy oraz dwoma wywiadami z zatrudnionymi osobami, nieznajdującymi się w okresie wypowiedzenia, pozwala dojść do wniosku, iż jednym z pierwszych impulsów decydującym o potrzebie zmiany pracy przez blisko połowę osób, które złożyły wypowiedzenie w danym okresie, był nieadekwatny sposób komunikowania się Dyrektora Zarządzającego. Przejawiało się to między innymi pomijaniem pewnych danych oraz niespójnym przekazywaniem komunikatów załodze na temat strategii, kierunku w jakim organi-

zacja będzie podążała. Moment, w którym znalazła się cała Grupa, czas zmian wewnętrznych procesów organizacyjnych, wymusza na zarządzających sformułowanie jasnego komunikatu dotyczącego przyszłości. Dla pracowników ważne jest, aby wiedzieć gdzie zmierza Grupa i w jakim zakresie zachodzące zmiany wpłyną na ich indywidualne stanowiska pracy. Z przeprowadzonych wywiadów z odchodzącymi pracownikami wynika, że takiego konkretnego komunikatu zabrakło. Dodatkowo osoby bliżej współpracujące z Dyrektorem odczuwały dyskomfort w procesie porozumiewania się, który z czasem przeobrażał się w barierę, bez możliwości dalszej kooperacji. Długi czas podejmowania decyzji, brak informacji zwrotnej to tylko niektóre czynniki wymieniane przez tych badanych. Po bliższym przyjrzeniu się panującej sytuacji w organizacji można dostrzec brak spójności zachowania i kompetencji osoby zarządzającej z wartościami uznawanymi przez Grupę. Osoba, która powinna szerzyć właściwe zachowania, stanowić wzór dla pozostałych pracowników została uznawana za jednostkę niepasującą do uznawanych wartości. W chwili obecnej wydaje się, że postawa Dyrektora Zarządzającego nie sprzyja budowaniu dobrych relacji międzyludzkich, co w dłuższej perspektywie może zaburzać kontakty.

Inną kwestią może być zmiana modelu organizacyjnego z międzynarodowego rodzinnego zespołu do globalnej korporacji, co dodatkowo może pogłębiać przepaść w procesie porozumiewania się w badanej organizacji. Jest to duża zmiana dla pracowników, którzy zostali przyzwyczajeni do szybkiej wymiany informacji w grupie znanych im osób. Nie każdy potrafi i chce odnaleźć się w korporacyjnym stylu zarządzania procesami. Tutaj dochodzi do wydłużenia pewnych działań, które wcześniej zabierały mniej czasu, co również powinno być odpowiednio wcześniej zakomunikowane całej załodze.

Doświadczona osoba zarządzająca powinna charakteryzować się wysokim poziomem kompetencji komunikacyjnej. Powinna dbać o właściwy dobór słów i odpowiednie wyrażanie wiadomości, co dodatkowo powinno przebiegać w możliwie najszybszym czasie. Tak, aby reakcja na płynące z zewnątrz bodźce, była niezwłoczna. Możliwość wielu interpretacji jednego zachowania, powinna być sprecyzowana i zawężona do jednego, wspólnego znaczenia. Ponadto przełożony powinien umieć słuchać, co mówią inni, i wyciągać z tego wnioski. Udzielanie konstruktywnych informacji zwrotnych powinno należeć do jednej z codziennych czynności. W innym wypadku może dojść do nieporozumienia, co jest skutkiem ubocznym komunikowania się. Punktem wyjścia powinno być zrozumienie istoty przyjmowania właściwej postawy w procesie porozumiewania się przez Dyrektora Zarządzającego oraz aktywnego słuchania i analizowania informacji zwrotnych udzielanych przez zespół. Umiejętne kierowanie relacjami może doprowa-

dzić do zwiększenia motywacji społeczności pracowniczej i do efektywniejszego wykonania zadań. Dodatkowo zmiany powoli zachodzące w organizacji wymuszają na osobie zarządzającej wyższego poziomu kompetencji komunikacyjnej niż dotychczas. Takie podejście może w znacznej części zminimalizować potrzebę zmiany pracodawcy wśród pracujących pracowników, a zatem budować długofalowe relacje i zwiększać poziom satysfakcji z wykonywanej pracy. Należy tutaj nadmienić, że rozwiązywanie problemów mających swoje źródło w płynności zatrudnienia jest zadaniem długoterminowym. Nie istnieją błyskawiczne ani łatwe metody rozstrzygnięcia. Monitorowanie dalszego przebiegu zmian w badanej organizacji pozwoli kompleksowo i dogłębniej zaadresować oraz wdrożyć przemyślane wcześniej usprawnienia w perspektywie długofalowej.

Bibliografia

1. Adler R. B., Rosenfeld L. B., Proctor II R. F., 2011, *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
2. Argyle M., 2001, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
3. Baruk A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
4. Brown R., 2006, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
5. Brownell J., 2005, *Reagowanie na komunikaty* [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Cewińska J., 2007, *Atmosfera w miejscu pracy* [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
7. Cialdini R., 2010, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
8. Dent F. E., Brent M., 2009, *Wywieranie wpływu. Umiejętności i techniki przydatne do osiągnięcia sukcesu w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
9. Domachowski W., 2009, *Psychologia społeczna zarządzania informacją przez piarowca*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
10. Frydrychowicz S., 2009, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
11. Gatkowska I., 2007, *Nazywanie emocji u młodych dorosłych użytkowników języka* [w:] G. Szpila (red.), *Język a komunikacja 17. Język polski XXI wieku: analizy, oceny, perspektywy*, Tertium, Kraków.
12. Holstein-Beck M., 2004, *Funkcje menedżerskie. Teoria i praktyka*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

13. Jabłonowska L., Myśliwiec G., 2006, *Współczesna etykieta pracy*, Szkoła Główna Handlowa-Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
14. Kozłowski M., 2016, *Employer Branding*, Wolters Kluwer, Warszawa.
15. Kuc B. R., Moczydłowska J. M., 2009, *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa.
16. Lewandowski J., Łukasiak K., 2015, *Employee mobility management process in the enterprise*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
17. Miedzianowska M., 2013, *Podjęmowanie decyzji o wyborze pracodawcy oraz zadowolenie z pracy* [w:] K. Klinkiewicz (red.), *Pracownicy o pracodawcach. Społeczna odpowiedzialność biznesu w świetle badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
18. Miś A., 2009, *Uwarunkowania płynności i retencji pracowników – czynniki indywidualne* [w:] A. Pocztowski (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
19. Nęcki Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Antykwa, Kraków.
20. Olsztyńska A., 2002, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie* [w:] H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
21. Pachalska M. M., Buliński L., Rasmus A., 2010, *Bariery w efektywnym porozumiewaniu się w rodzinach osób po urazach mózgu* [w:] G. E. Kwiatkowska, K. Markiewicz (red.), *Komunikowanie się. Nowe wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
22. Potocki A., 2005, *Komunikowanie się jako instrument kształtowania pożądanego zachowań organizacyjnych* [w:] A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
23. Robbins S. P., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
24. Sapeta T., 2009, *Uwarunkowania płynności i retencji pracowników – czynniki wewnętrzne* [w:] A. Pocztowski (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
25. Sikorski C., 2005, *Język konfliktu*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
26. Stankiewicz J., 2006, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław.
27. Stewart J., Logan C., 2005, *Negocjowanie obrazu własnej osoby* [w:] J. Stewart (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

28. Taylor S., 2006, *Płynność zatrudnienia. Jak zatrzymać pracowników w firmie*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
29. Tyrała P., 2004, *Zachowania organizacyjne w procesie zarządzania*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
30. Wołowska A., 2013, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
31. Żółkowska K., 2010, *Umiejętność słuchania w perspektywie teoretycznej* [w:] G. E. Kwiatkowska, K. Markiewicz (red.), *Komunikowanie się. Nowe wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Incorrect Communication by the Person Managing the Organization as the First Impulse to Look for a New Job – Case Study

Abstract

The objective of the study is presents the reasons that prompted employees from the researched production organization to move to another workplace. Methodology used in the study was a survey about level of employee's satisfaction and unstructured interviews which was carried out with all employees who decided to leave the surveyed organization at the time. In addition, two interviews were conducted with the employees from the organization (with a close professional relative with the Managing Director and distant professional relationships). Based on the study's results defined areas to develop which would be generate problems and future misunderstandings. The reasons for the voluntary resignation of employees from work were also described. Over half of the cases, one of the first impulses to change a job, among the employees who made the notice during the period, the Managing Director was inadequate in communication process. This article demonstrates how important is communication competence in work environment. Managers with even greater precision should pay attention to the way they interact with the workforce. Incorrect approach to this process can be the reason for finding new work by team members.

Keywords: Communication, organization, communication process, employee rotation, employee satisfaction, people management.

Ewa Arleta Kos
Uniwersytet Łódzki
Wydział Nauk o Wychowaniu UŁ
Katedra Badań Edukacyjnych
ORCID: 0000-0003-3009-7360
ewa.kos@uni.lodz.pl

Doświadczenie konfliktu ról rodzina – praca w narracjach kobiet odnoszących sukcesy zawodowe

Streszczenie

W artykule przedstawiono fragmenty wyników badań poświęconych warunkom uczestnictwa społecznego kobiet głównie w obszarze życia rodzinnego, które osiągnęły sukces zawodowy. Badania empiryczne przeprowadzono za pomocą wywiadu narracyjnego opracowanego przez Schütze. Autorka koncentruje się na omówieniu trzech strategii działania, które mogą potencjalnie chronić kobiety, które osiągnęły obiektywnie rozumiany sukces przed doświadczaniem konfliktu ról rodzina - praca. Strategie te są teoretycznymi i nierozłącznymi konstrukcjami, które są jedynie przykładem działań podejmowanych przez kobiety i prawdopodobnie umożliwiły kobietom efektywne wykonywanie obowiązków zawodowych i rodzinnych. Zostały one zrekonstruowane na podstawie wypowiedzi respondentów. Warto wspomnieć, że ze względu na specyfikę badań (orientacja badawcza jakościowa) autorka nie dokonuje uogólnień, nie przedstawia twierdzeń teoretycznych, ale stara się nadać sens doświadczeniom kobiet, przyjmując ich perspektywę. Jest to zgodne z metodologicznym założeniem badań jakościowych.

Słowa kluczowe: badania jakościowe; badanie narracji; konflikt ról; rodzina a praca; narracja; uczestnictwo społeczne kobiet
kod JEL 3.10 J

Wprowadzenie

Każdy człowiek, bez względu na wiek, płeć, wchodzi w wiele różnorodnych ról społecznych. Niemal przez cały okres swojego życia, każdego dnia znajduje się w jakiejś roli, często nawet nie uświadamiając sobie tego. Te role mogą być znaczące, błahe, mało istotne. Kobiety grają wiele ról wynikających z ich płci – są to role prywatne, osobiste ale również zawodowe. Role społeczne pozwalają działać w wybranym przez siebie obszarze. Role pełnione w społeczeństwie przez kobiety składają się z części stałej - zdomino-

wanej przez biologię, oraz części zmieniającej się w zależności od kultury społeczeństwa, w jakim żyje kobieta, okresu w życiu, innych okoliczności

Pomimo licznych konfliktów ról kobietom zależy, aby z każdej wywiązać się jak najlepiej, często z dumą mówią o swoim perfekcjonizmie. Kobiety pragną być wzorowymi szefowymi, doskonałymi matkami, wspaniałymi przyjaciółkami, oddanymi żonami, kochającymi córkami. To oczywiście kosztuje wiele energii, pochłania wiele czasu ale też frustruje. Niektórym kobietom niezmiernie trudno jest pogodzić się ze świadomością, że w jakiejś roli nie są doskonałe. Wiele kobiet sądzi, iż osiągając stan doskonałości w każdej z pełnionych ról, będą mogły poczuć się szczęśliwe (Białopiotrowicz 2005:13-15).

Funkcjonowanie w obszarze życia zawodowego i rodzinnego to dla wielu kobiet najważniejsze role życiowe, jakie pełnią. Niegdyś niezależność, rozłączność tychże ról – roli zawodowej oraz rodzinnej – była zagwarantowana poprzez tradycyjnie postrzegany podział ról. Obecnie ze względu na wysoki poziom złożoności, mnogości, zróżnicowania obowiązków zawodowych jak i rodzinnych granice pomiędzy światem życia zawodowego oraz rodzinnego zacierają się. Jest to widoczne zwłaszcza w kontekście uelastyczniania rynku pracy, między innymi na skutek zmian społeczno – kulturowych, a w ślad za tym proponowanych rozwiązań na rzecz możliwości pogodzenia życia zawodowego oraz prywatnego, proponowania pracownikom elastycznych form zatrudnienia (w tym pracy na odległość). Rozwiązania tego rodzaju, a zwłaszcza promowanie idei work – life balance, uważane są przez Unię Europejską za priorytet. Mają one zwiększyć poziom uczestnictwa kobiet w rynku pracy, zwiększyć poziom satysfakcji z pracy. Ponadto ich celem jest wpłynięcie na wzrost zainteresowania społecznego koniecznością zachowania równowagi, harmonii pomiędzy funkcjonowaniem w obszarze życia zawodowego i prywatnego. Mimo wdrażania tego rodzaju rozwiązań systemowych w literaturze niezwykle często podejmuje się problem konfliktu ról, uznając go za dotkliwy społecznie zwłaszcza dla kobiet. Myślę iż właśnie z tego względu warto przyjrzeć się funkcjonowaniu tych kobiet, które osiągnęły sukces zawodowy, a jak same wskazują nie doświadczają konfliktu ról. Podejmując ten problem odwołam się do zgromadzonego materiału empirycznego i analiz dokonanych na jego podstawie¹. Chciałabym nadmienić, iż

¹ Materiał empiryczny pozyskany został metodą wywiadu narracyjnego, w toku realizacji projektu badawczego, osadzonego na gruncie jakościowej orientacji badawczej, związanej z przygotowywaną pracą doktorską. Materiał gromadzony był w latach 2009 – 2012. Analizie, prowadzonej zgodnie z zaleceniami twórcy metody wywiadu narracyjnego F. Schütze, poddano 8 narracji kobiet, które odniosły sukces zawodowy. Przedmiotem badań, do których odnoszę się w niniejszym opracowaniu były warunki uczestnictwa społecznego kobiet, które odniosły sukces zawodowy mierzony obiektywnymi kryteriami (kryterium doboru było zajmowanie przez kobietę wysokiej pozycji zawodowej).

badane kobiety, które podjęły narracje na temat historii swojej drogi zawodowej w sposób marginalny podjęły tematykę doświadczania konfliktu ról, wskazując iż w ich doświadczeniu biograficznym zasadniczo nie jest obecny. W tej sytuacji za interesujące uznałam przyjrzeć się tym fragmentom pozytywnych narracji, na podstawie których można dokonać próby rekonstrukcji typów działań podejmowanych przez badane kobiety, które w perspektywie czasu okazały się chroniące przed doświadczaniem konfliktu ról². Nadmienię także, iż większość dostępnych analiz poświęconych problemowi konfliktu ról dokonana została w ilościowej orientacji badawczej. Niewiele osadzonych zostało w perspektywie jakościowej. Myślę, iż fakt, że poniższe wnioski postawione zostały na skutek oglądu omawianego zjawiska z wykorzystaniem danych jakościowych stanowi walor i dodatkowy atut prezentacji. Dane jakościowe uchodzą bowiem za dość atrakcyjne, są bowiem źródłem wielu bogatych opisów i potencjalnych wyjaśnień.

1. Konflikt ról – ujęcie definicyjne

Ze zjawiskiem konfliktu ról mamy do czynienia wówczas gdy jednostka pełniąc określone role społeczne doświadcza sprzecznych ze sobą wymagań, a skuteczne wykonywanie zadań związanych z jedną z ról wyklucza bycie efektywnym w innej. Konflikt ten jest typem *konfliktu między rolami, w którym wymagania roli w obszarach pracy i rodziny są pod pewnymi względami nie do pogodzenia. Oznacza to, że uczestniczenie w roli zawodowej (rodzinnej) staje się trudniejsze ze względu na uczestniczenie w roli rodzinnej (zawodowej)* (Greenhaus i Beutell 1985: 77). Badania wskazują, iż napięcie związanych z konfliktem ról doświadczają przede wszystkim kobiety (m.in. Lubrańska 2015, Kowalczyk, Rzepka 2015). Chęć sprośnięcia wymaganiom, potrzeba bycia skutecznym, efektywnym w obszarze życia zawodowego i rodzinnego jest niezwykle trudnym zadaniem dla wielu kobiet, a w następstwie prób realizacji tegoż zadania jest nierzadko przyczyną odczuwania konfliktu na linii praca - rodzina P-R (work – family conflict, WFC) (w tej sytuacji wymagania związane z rolą zawodową są dominujące i są przyczyną trudności w realizacji ról rodzinnych), oraz na linii rodzina – praca R-P (family – work conflict, FWC) (w tej sytuacji pełnienie obowiązków rodzinnych utrudnia efektywne realizowanie zadań związanych z rolą zawodową) (Byron 2005, Budrowska, Duch, Titkow 2003, Titkow 2007). Greenhaus i Beutell (Greenhaus, Beutell 1985: 67 – 88) wyróżniają trzy formy konfliktu ról- zawodowej oraz rodzinnej:

² Wszystkie badane kobiety odniosły obiektywnie rozumiany sukces zawodowy, wyrażony poprzez zajmowanie wysokiej pozycji w obszarach zawodowych, w których odsetek kobiet jest niewielki. Oprócz tego wszystkie założyły rodziny, tylko jedna z badanych nie posiada dzieci.

- kryterium konfliktu jest czas, czas wykorzystany na wypełnianie jednej z ról mógłby być wykorzystany dla drugiej
- kryterium konfliktu jest napięcie, napięcia wywołane wypełnianiem jednej z ról, niekorzystnie wpływają na pełnienie drugiej roli
- konflikt zachowania, repertuar zachowań konieczny dla pełnienia jednej z ról jest nieodpowiedni dla drugiej

Syndrom tzw. matczynej winy (Vinnicombe 1999: 28) kobiety wzbudzają w sobie poczucie winy, iż są zajęte poza domem i nie mają wystarczająco czasu dla rodziny. Kobiety sukcesu odczuwają pewną pustkę emocjonalną. Starają się zrekompensować swoim bliskim swoją nieobecność. Kobieta sprzeciwiając się kulturowo przypisanej jej roli, nie wypełniając jej zgodnie z wymaganiami społeczeństwa, czuje się winna. Kobieta pomimo tego, iż dąży do równouprawnienia partnerstwa w związku, to w kwestii rodzicielstwa nie potrafi, a nawet nie chce ustąpić miejsca mężczyźnie. Pragnie bowiem udowodnić, że jest najwspanialszą matką, zna i rozumie swoje dzieci, tym samym wypełnia swoją kulturową rolę – matki (Ostrouch 2005: 294).

Konflikt ról sprowadza się do walki roli tradycyjnej z nietradycyjną, walki motywów afiliacyjnych z motywami zdobywczymi. Znaczna część kobiet dokując próby rozwiązania konfliktu, mianuje afiliacje jako najwyższe osiągnięcie.

Sarabin i Allen (cyt. za Darley 1979) wysunęli hipotezę, iż obydwie role różnią się w sposobie oceny i nagradzania przez otoczenie. Kobiety są rzadziej nagradzane przez społeczeństwo niż mężczyźni, lecz ostrzej sankcjonowane. Kobieta odnosząca sukcesy zawodowe jest często negatywnie oceniana jako matka. Społeczeństwo wywiera presję w kierunku perfekcyjnego wypełniania roli kulturowo przypisanej. Z tego względu kobiety często zaniedbują rolę wybraną, czyli zawodową.

Odnoszące sukcesy kobiety negatywnie oceniane są również w środowisku zawodowym, szczególnie przez inne kobiety. Zjawisko to znane jest w literaturze pod nazwą syndromu królowej pszczoł. Polega ono na tym, iż kobieta, która zajęła wysokie stanowisko czuje się zagrożona, przez co jest nieżyczliwie ustosunkowana do innych kobiet, które także chciałyby złamać funkcjonujący stereotyp (Strykowska M. 1992).

Konflikt ról można byłoby również wyjaśnić za pomocą teorii atrybucji. Dostarczyć może ona podstaw do analizy procesu postrzegania kobiety realizującej karierę zawodową. Faktem jest, że rola tradycyjnie kobieca wymaga posiadania innych cech niż rola zawodowa. Macierzyństwo wymaga stereotypowo kobiecych cech, takich jak: opiekuńczość, emocjonalność, wrażliwość na ludzi. Kariera wymaga agresywności, racjonalności, niezależności. Teoria atrybucji zakłada, iż społeczeństwo generalizuje, na podstawie udanej kariery zawodowej wnioskuje, iż kobieta jest apodyktyczna, agresyw-

na. Ludzie nie zauważają, że kobieta odnosząca sukcesy zawodowe niekoniecznie przenosi cechy z jednej do drugiej roli.

Wielu kobietom udaje się jednak wdrożyć w życie zasady koncepcji work – life balance, która zakłada osiągnięcie stanu harmonii pomiędzy funkcjonowaniem w roli zawodowej i rodzinnej. Przyglądając się ich funkcjonowaniu można zauważyć, że obowiązki zawodowe, rodzinne, hobby tworzą spójną całość.

2. Synchroniczne uczestnictwo kobiet w obszarze życia zawodowego oraz rodzinnego (konflikt ról) - indywidualne strategie organizacji codzienności w świetle badań empirycznych

W niniejszej części opracowania chciałabym bezpośrednio odnieść się do zgromadzonego materiału empirycznego. Na podstawie przeprowadzonych analiz materiału badawczego zauważam, iż aktualna sytuacja rodzinna badanych kobiet jest w ich narracjach wyraźnie marginalizowana. Stanowi obszar przesłonięty. Można postawić pytanie o przyczynę takiego stanu rzeczy, zwłaszcza iż tematyka rodziny pochodzenia była spontanicznie podejmowana, często już w zasadniczej części wypowiedzi.

Warto przypomnieć, że w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na konflikt ról rodzinnej i zawodowej. Tylko w jednej narracji można odnaleźć ślady doświadczenia konfliktu ról (badana nr 1 doświadczyła konfliktu ról. Najprawdopodobniej czynnikiem decydującym dla takiego stanu rzeczy była absorbująca praca zawodowa badanej i jej małżonka, brak pomocy ze strony najbliższego otoczenia).

Na podstawie innych narracji można zrekonstruować 3 strategie działania badanych, które być może sprawiły, iż doświadczenie konfliktu ról nie jest obecne w ich biografiach. Te strategie określone zostały jako: *umowna periodyzacja życia/ rozdzielenie życia prywatnego od zawodowego, integracja życia zawodowego i rodzinnego, korzystanie z pomocy innych*.

Pierwszą z nich jest strategia, która określona może zostać jako *umowna periodyzacja życia/ rozdzielenie życia prywatnego od zawodowego*. W narracji nr 3 można zauważyć całkowitą niezależność relacji praca – rodzina. Badana dokonała podziału okresu czasu, w którym w pełni poświęciła się życiu rodzinnemu, po czym swobodnie wykonywała obowiązki zawodowe. Najprawdopodobniej dzięki nabyciu przez narratorkę umiejętności rozdzielenia życia rodzinnego i zawodowego, nie doświadczyła ona konfliktu dwóch pełnionych przez siebie ról (N3: ... *no ja nie miałam nigdy takich problemów...*).

N3: ...*ja byłam kiedyś na trzyletnim urlopie wychowawczym kiedyś była taka możliwość więc ja w całości wykorzystałam te lata aby zająć się wyłącznie*

dziećmi i wtedy zajmowałam się **tylko** domem po powrocie zajmowałam się sferą naukową więc trochę starałam się oddzielić te dwie rzeczy...

W okresie „po powrocie” u badanej wyraźnie zaznacza się orientacja na pracę zawodową i pozostawanie „na uboczu” w życiu rodzinnym (N3: ...jestem członkiem tej rodziny który uczciwie pracuje i stara się żeby w domu była harmonia ale funkcji wychowawczych nie pełnię ale pełnię ją w stosunku do studentów czy młodych pracowników...).

badana nr 6, realizując równolegle funkcję zawodową i rodzinną, nabyła umiejętność rozdzielenia życia prywatnego od zawodowego i choć jak sama mówi: ... czasem jest trudno a czasami nie to różnie... to wydaje się, iż wyraźnie stawia granice pomiędzy światem zawodowym i rodzinnym.

N6: ...jestem mamą dwóch córek i jestem pracownikiem korporacji prasowej...³

Warto także wspomnieć, iż udziałem badanych kobiet jest partnerski model funkcjonowania ich małżeństwa (lub związku) i co się z tym wiąże integracja życia zawodowego i rodzinnego.

N3: ...mąż mi dużo pomagał zawsze mogłam na niego liczyć (...) mąż mi też pomagał...

N5: ... pomagał mąż który też był instruktorem i akceptował w pełni moje działania bo sam też tak funkcjonował ...

N7: ...mam bardzo tolerancyjnego mądrego męża który nie spodziewa się po mnie że będę osobą która będzie gotowała ja tego nie lubię nie umiem po prostu nie robię pogodził się z tym że nie ma domowych obiadków nie pachnie w domu zupa (...)nie lubię robić rzeczy które mnie nudzą i męczą (...) jaki jest sens po to by stać dwie godziny coś obierać i gotować po tym wszyscy to zjedzą w pięć minut i znowu trzeba włożyć naczynia do zmywarki...

Z informacji uzyskanych z ankiet ⁴ wynika, iż badane i ich mężowie mają ten sam poziom wykształcenia (zawsze wykształcenie wyższe), co może sprzyjać partnerskiemu funkcjonowaniu małżeństwa (być może dzięki istnieniu silnej więzi intelektualnej). O istnieniu silnej więzi intelektualnej pomiędzy badanymi kobietami a ich współmałżonkami świadczyć może, iż niektóre z nich mają wspólne zainteresowania, cele życiowe, co zapewne sprzyja procesowi integracji życia zawodowego i rodzinnego.

³ Zrekonstruowana strategia koresponduje z wyodrębnionym przez Evansa i Bartolome’a jednym z sześciu typów relacji praca – rodzina – typem określonym przez badaczy jako niezależny. Z typem tym mamy do czynienia wtedy kiedy jednostka potrafi utrzymać całkowitą niezależność życia zawodowego i rodzinnego (Evans, Bartolome 1984 cyt. za Vinnicombe 1999: 65).

⁴ W celu pozyskania danych obiektywnych, po ukończonym wywiadzie narracyjnym prosiłam każdą z badanych kobiet o wypełnienie krótkiej ankiety. Dzięki niej mogłam pozyskać takie dane, jak: wiek, wykształcenie rodziców, liczba i wiek dzieci, zawód wykonywany przez męża, wiek, w jakim zawarte zostało małżeństwo.

N4: ...mam stałego partnera który nomen omen wykonuje ten sam zawód co ja więc w zupełności rozumie mnie jak to jest i z czym to się je także no go-dzimy jakoś to nasze życie zawodowe i prywatne...

N5: ...podjęliśmy tą pracę razem z mężem którego też poznałam w harcerstwie który też był instruktorem harcerskim...

N7: ...zostałam przyjęta na etat w katedrze nauk społecznych (...) on jest pracownikiem uniwersytetu...

N8: ...ja byłam stypendystką Fundacji Poniatowska i mój mąż też był stypendystą więc zaczęliśmy pracę w tym samym zakładzie w Lublinie...⁵

Podsumowując można powiedzieć, iż badane wiązały się z mężczyznami, którzy zaakceptowali dążenie swoich żon do rozwoju zawodowego, wspierali je. Poza tym, iż narratorki mogły liczyć na pomoc męża w prowadzeniu domu i wychowywaniu dzieci korzystały także z pomocy innych osób z ich otoczenia, co zapewne ułatwiło im funkcjonowanie w obszarze życia zawodowego i rodzinnego.

N3: ...było trudno ale nie tak bardzo bo dużo pomagała mi moja mama która była już wtedy na emeryturze i pomagała mi w te dni kiedy ja szłam na Uczelnię i zajmowałam się pisaniem pracy doktorskiej w te dni zostawała i opiekowała się dziećmi...

N5: ...miałam pomoc przy wychowaniu syna dziadkowie w pełni to popierali [aktywność zawodową] pomagali więc myślę że łatwiej było po prostu...

N7: ...przyznam się szczerze że od jakiegoś czasu też nie sprzątam mam panią do sprzątania...

Podsumowując warto przypomnieć, iż wbrew temu czego można byłoby się spodziewać dokonując przeglądu literatury, większość z narratorek nie doświadcza(ła) konfliktu ról. Być może zapobiegło temu wdrożenie jednej z trzech omówionych powyżej strategii działania. Mimo intensywnego zaangażowania w życie zawodowe żadna z badanych kobiet nie rozwiódła się, nie pozostaje w separacji ze swoim małżonkiem. Wypowiedzi zamężnych lub pozostających w związku partnerskim narratorek wskazują raczej, iż ich związki są satysfakcjonujące, pozwalają na szeroko rozumiany rozwój. W odniesieniu do nich nie znajduje więc potwierdzenia pogląd Slany, która uważa, iż kobieta zorientowana na pracę zawodową zazwyczaj ponosi konsekwencje kariery pozostając samotnym rodzicem (Slany 2002: 86 – 115)⁶. W kontekście badanych narracji można przypuszczać, iż to nie absorbująca

⁵Zrekonstruowana strategia koresponduje z wyodrębnionym przez Evansa i Bartolome'a jednym z sześciu typów relacji praca – rodzina – typem określonym przez badaczy jako integracyjny. Z typem tym mamy do czynienia wtedy, kiedy życie rodzinne jednostki jest nierozdzielne z życiem zawodowym (Evans, Bartolome 1984 cyt. za Vinnicombe 1999: 67)

⁶Podobne są wyniki badań CRORA Professional and Personal Profile of Senior Women Manager in Italy z 1987 roku wskazujące, iż kobiety zajmujące wysokie pozycje w hierarchii zawodowej rozwodzą się dwukrotnie częściej niż inne kobiety.

praca zawodowa, wysoka pozycja zawodowa jest przyczyną rozwodów, czy poczucia konfliktu ról.

Być może przyczyną odczuwania przez kobietę konfliktu pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym jest posiadanie wyłącznie stereotypowo kobiecych cech, takich jak: opiekuńczość, emocjonalność, wrażliwość na ludzi, brak dążenia do rywalizacji, wyróżniania się. W świetle zgromadzonego materiału badawczego można podejrzewać, iż przed poczuciem konfliktu ról zabezpiecza posiadanie wymienionych cech ale w połączeniu z takimi właściwościami jak: twórcza agresywność, orientacja na zadanie, racjonalność, niezależność w myśleniu i działaniu (zatem cech, których wymaga kariera zawodowa, a dominujących zwykle u mężczyzn). Przypuszczam, iż taki stan rzeczy jest następstwem specyficznej socjalizacji i stylu wychowywania w rodzinie pochodzenia, dzięki którym badane kobiety nie doświadczają sprzeczności pomiędzy wymogami środowiska społecznego a indywidualnymi potrzebami, dążeniami. Można więc domniemywać, iż opisany uprzednio styl wychowywania rzutuje na karierę życiową narratorek, warunkuje sukcesy nie tylko w życiu zawodowym ale także osobistym.

Podsumowując należy zauważyć, iż Narratorki omawiając przebieg swojej kariery zawodowej koncentrują się również na n czy rodziny prokreacji potwierdza pogląd Denziger, iż sytuacja rodzinna ma decydujące znaczenie dla przebiegu kariery zawodowej (Denzinger 1991: 30 – 31).

Podsumowanie

Sytuacja, w której jednostka odczuwa trudność w pogodzeniu realizowanych przez siebie funkcji, ról społecznych (w konsekwencji trudność z realizacją określonych wzorów zachowań) jest jedną z tych, które mogą definiować życie człowieka. Jest zazwyczaj następstwem dążenia do perfekcyjnego wykonywania obowiązków wynikających z różnych przypisanych jednostce ról. Jest zjawiskiem intensyfikującym się albowiem obecnie każda jednostka włącza się w funkcjonowanie wielu grup, w następstwie czego podejmuje coraz to więcej ról społecznych, w zakresie których realizuje zadania które często są trudne do pogodzenia.

Bibliografia

1. Baka Ł., 2011, *Konflikt między pracą i rodziną a wypalenie zawodowe. Pośrednicząca rola zasobów osobowych*, „Psychologia Społeczna”, nr 6.
2. Balcerzak-Paradowska B., 2015, *Czas pracy jako instrument zatrudnienia przyjaznego rodzinie - polskie realia*, „Polityka Społeczna”, nr 4.
3. Białopiotrowicz G., 2005, *Kobieta – Mężczyzna*, Poltex, Warszawa.
4. Bilal M., Zia-ur-Rehman M., Raza I., 2010, *Impact of Family Friendly Policies on Employees Job Satisfaction and Turnover Intention (A study*

- on work-life balance at workplace), „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, nr 7.
5. Budrowska I., Duch D., Titkow A., 2003, *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, www.ips.org.pl., data dostępu: 05.12. 2017 r.
 6. Darley S. A., 1979, *Big-time careers for the little women* w: J.H. Williams, *Psychology of women*, W.W. Norton and Company, New York.
 7. Denzinger A., 1991, *Individualisierungsprozesse in den Biographien junger Frauen: Exemplarische Fallanalysen zum Verhältnis von Anforderungen, Ansprüchen und Ressourcen* w: Combe A., Helsper W. (red.), *Hermeneutische Jugendforschung*, Westdeutscher Verlag, Opladen.
 8. Greenhaus J. H., Beutell N. J., 1985, *Sources of conflict between work and family roles*, „Academy of Management Review”, 10 (1).
 9. Lachowska B., 2012, *Konflikt i facylitacja między rolami rodzinnymi i zawodowymi a jakość życia pracujących rodziców*, „Psychologia Społeczna”, tom 7, nr 4 (23).
 10. Golińska L., Dudek B., 2008, *Rodzina i praca z perspektywy wyzwań i zagrożeń*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.
 11. Kowalczyk J., Rzepa T., 2015, *Konflikt ról rodzinnych i zawodowych a poczucie satysfakcji z życia*, „Opuscula Sociologica”, nr 2.
 12. Lubrańska A., 2014, *Konflikt praca – rodzina i rodzina – praca w aspekcie różnic międzypłciowych i międzypokoleniowych*, „Medycyna Pracy”, nr 65 (4).
 13. Nehring D., 2011, *Negotiated familism: Intimate life and individualization among young female professionals*, „Canadian Journal of Latin American and Caribbean Studies”, Vol. 36, No. 71.
 14. Ostrouch J., 2005, *(Nie) zharmonizowane światy* w: Kicowska A., *Dzielność i troska*, W.A.B., Olsztyn
 15. Slany K., 2002, *Alternatywne formy życia małżeństwo – rodzinnego w nowym świecie*, Nomos, Kraków.
 16. Soltania I., Hajatpour S., Khorram B. J., Hosein M., 2013, *Management Science*, Letters 3.
 17. Strykowska M., 1992, *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*, UAM, Poznań.
 18. Suárez-Ortega M., 2013, *Performance, Reflexivity, and Learning Through Biographical*, „Narrative Research, Qualitative Inquiry”, 19(3).
 19. Vinnicombe S., 1999, *Kobieta w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław.

The Experience of Conflict of Roles in the Narratives of Women with Professional Success

Abstract

This article presents fragments of research results that are devoted to the conditions of social participation of women who have achieved professional success. The empirical research was conducted using narrative interview developed by Schütze. The author focuses on the discussion of three strategies of action that can potentially protect women who achieved objectively understood success before experiencing a conflict of roles. These strategies are theoretical and inseparable constructs, which are only an exemplification of actions taken by women and probably enabled women to effectively perform their professional and family duties. They were reconstructed based on the respondents' statements. It is worth mentioning that due to the specificity of research (qualitative research orientation), the author does not make generalizations, does not present theoretical claims, but tries to give meaning to the experiences of women by adopting their perspective. This is in accordance with the methodological assumption of qualitative research. It concerns the possibility of generalizing conclusions from analyzes of research material. Due to the fact that qualitative research is usually conducted on a small, selected research sample, referencing the results of analyzes to the entire population is excluded. Therefore, it should be remembered that explanation, generalization is possible only in the context of a given case. In other words, in the practice of qualitative research, it is impossible to generalize research results on the whole population, as it can be done in quantitative research.

Key words: qualitative research; study of narrative; conflict of roles; family and work; narrative; social participation of women

Marzena Sylwia Kruk

Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej

Wydział Filozofii i Socjologii

Instytut Socjologii

msylwia.kruk@poczta.umcs.lublin.pl

Zarządzanie komunikacją międzykulturową na uczelniach wyższych w Polsce – nowe wyzwania i potrzeby

Streszczenie

W dobie globalizacji wielokulturowość przejawia się w każdej dziedzinie życia społecznego. Szczególną przestrzenią w której widać wpływ wielokulturowości są współczesne uniwersytety. Edukacja na poziomie wyższym nie może zatrzymać się tylko w wymiarze regionalnym, Międzynarodowy charakter współczesnych uniwersytetów widać w wielu przestrzeniach działalności np. naukowym, dydaktycznym czy przedsiębiorczym. Implementacja komunikacji międzykulturowej jest zadaniem dla całego środowiska akademickiego zarówno wśród władz uczelni, pracowników akademickich, administracyjnych jak i studentów. Kultura organizacyjna na uczelni to nie tylko wymiar prawno-strategiczny, ale przede wszystkim to praktyczne nabycie kompetencji kulturowych wśród których najważniejsze są praktyczne umiejętności prowadzenia dialogu i komunikacji międzykulturowej. W sytuacji dynamicznego wzrostu liczby studentów z innych krajów, czy zwiększających się inicjatywy międzynarodowych w ramach np. Programów 2020 kompetencje kulturowe wspólnoty akademickiej stają się istotnym elementem dla rozwoju całego uniwersytetu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, komunikacja międzykulturowa, kompetencje kulturowe, strategia, uczelnie wyższe

Wprowadzenie

Globalizacja jest procesem dynamicznym, który obejmuje różne sfery życia społecznego polityczny, ekonomiczny, gospodarczy, kulturowy. Wpływ globalizacji widać również w świecie akademickim, gdzie międzynarodowy charakter przejawia się na kilku płaszczyznach: w kontaktach międzynarodowych pracowników nauki, przepływu studentów między uczelniami z różnych krajów, wymianie pracowników naukowych, realizacji projektów międzynarodowych czy w końcu realizacji działań przedsiębiorczych z partnerami zagranicznymi. Wszystkie te działania wpisane są w misję i strategię uniwersytetów, a także w dokumentach nadrzędnych i aktach prawnych regulujących funkcjonowanie uniwersytetów w Polsce. Realizacja strategii wy-

maga przyjęcia i zastosowania odpowiednich narzędzi oraz praktycznych umiejętności komunikacyjnych i kulturowych.

1. Współczesny uniwersytet jako organizacja wielokulturowa

A. Giddens twierdzi: „(...) zmiana społeczna wyrasta na gruncie trzech zasadniczych czynników: ekonomicznych, politycznych i kulturowych. Należy do zjawisk, które trudno precyzyjnie zdefiniować, a podstawowym miernikiem zmiany społecznej będzie zakres przekształceń zachodzących w danej strukturze” (Giddens 2005: 65). Zmiana społeczna oznacza przejście do nowego porządku społecznego, w zależności od jej głębokości i zakresu mniej lub bardziej odmiennego od stanu wyjścia (Niedźwiecki 2003: 27). Taką zmianą społeczną jest proces globalizacji, która dotyczy wszystkich sfer życia społecznego. W ślad za globalizacją gospodarczą postępuje globalizacja kulturowa związana ze wzmożoną migracją ludności, turystyką oraz rozwojem technik informacyjno-komunikacyjnych. Prowadzi to do zjawiska wielokulturowości. „Wielokulturowość to zjawisko dynamicznego, przekraczającego swoje granice współistnienia różnych kultur i grup narodowych, etnicznych, religijnych, korzystających z tej samej przestrzeni i wchodzą ze sobą w otwarte oraz trwałe interakcje, którym towarzyszy wzajemne przenikanie i modelowanie odmiennych treści kultury, stylów życia, uznawanych wartości i norm” (Jaskuła, Korporowicz 2017: 39).

Globalizacja wiąże się z głębokimi zmianami stylu życia i struktur społecznych oraz komercjalizacją produktów kulturowych i konsumpcyjnych. Ma to swe przeniesienie na zmiany w misji szkół wyższych i sposób jej realizacji we współczesnym świecie? (Wawak 2010). „Uniwersytet jest instytucją odpowiedzialną za utrwalanie europejskich tradycji humanistycznych, tworzenie wiedzy uniwersalnej oraz potwierdzającą konieczność poznawania i wzajemnego oddziaływania na siebie i współistnienia różnych kultur” (Wawak 2010: 4). Jednym z przejawów wielokulturowości w polskich uczelniach jest stale rosnąca liczba studentów w innych krajów. Według danych statystycznych w roku akademickim 2017/2018 w Polsce studiowało 72,7 tys. cudzoziemców w tym 37,2 kobiet. Większość cudzoziemców pochodziła z krajów europejskich, w tym ponad połowa (37,8tys., czyli 52,0%) z Ukrainy. Drugą grupę pod względem liczebności stanowili studenci z Białorusi (6,0 tys.-8,3%) oraz z Indii (3,0 tys.-4,1%). 63,8 tys. cudzoziemców, czyli 87,9% podjęło studia stacjonarne. Prawie jedna trzecia wszystkich cudzoziemców 22,2 tys. wybrała uczelnie w województwie mazowieckim (GUS 2018).

„Komunikacja międzykulturowa stanowi istotny problem współczesności, ponieważ wiek XXI okazał się z jednej strony wiekiem wielokulturowości i globalizacji, a z drugiej strony, że w rodzimych kulturach coraz częściej

spotykamy się z przedstawicielami innych kultur” (Zaporowski, 2006: 7). „Komunikacja międzykulturowa, mimo iż jest postrzegana jako najistotniejsze narzędzie dialogu między narodami, zależy od wielu czynników. Niewątpliwie zaliczyć do nich należy czynniki społeczne, ze względu na ich zdolność do ekstrapolacji z makrostruktur na mikrostruktury, gdzie następuje zderzenie ze specyfiką kultury organizacyjnej (Bodziany 2012: 10). Komunikacja międzykulturowa dokonuje się w dwóch wymiarach:

- pierwszy wymiar wspólnoty terytorialnej oraz poczucie zawłaszczenia i kontroli przestrzeni fizycznej porządkujący relacje między aktorami społecznymi według osi „swój, należący do wspólnoty terytorialnej – obcy, przebywający z zewnątrz;
- drugi wymiar odwołuje się do poczucia wspólnoty kulturowej nacechowanej względną jednorodnością obrazów świata, reguł życia społecznego, systemów normatywnych oraz kodów interpretacyjno – komunikacyjnych sprawiającej, że aktorzy wywodzący się z tego samego lub zbliżonych kręgów kulturowych łatwiej porozumiewają się, nawiązując współpracę i rozwiązując pojawiające się problemy (Błęszyńska 2013:143).

Uniwersytet, jest przestrzenią w której zachodzą interakcje na różnych poziomach. „Geneza kultury akademickiej jest dwójaka: po pierwsze, stanowi skumulowany efekt wielowiekowego artykułowania i krystalizowania się tradycji uniwersyteckiej idei uniwersytetu. Po drugie, ukształtowana zostaje przez aktualny szerszy kontekst funkcjonowania uniwersytetów: legislacyjny, polityczny, ekonomiczny, a w szczególności regulacje prawne czy administracyjne odgórnie wymuszające organizację życia uniwersyteckiego (Sztompka 2014: 8). Środowisko akademickie jest zaangażowane w budowanie kultury akademickiej, nie tylko na poziomie prawno-legislacyjnym, ale przede wszystkim praktycznym.

Peter Druker pisał, że indywidualne osoby, jednostki muszą być w stanie pracować jednocześnie w różnych strukturach organizacyjnych [...]. Ta sama osoba, będąca szefem w swojej organizacji, może być „partnerem” w stowarzyszeniu, uczestnikiem wspólnego przedsięwzięcia itd.” (Drucker 2002: 120). Pracownicy akademicy mają szczególne możliwości, predyspozycje i obowiązki, aby rozwijać sieci kontaktów na poziomie międzynarodowym np. uczestnicząc w programach międzynarodowej wymiany, grantach czy projektach badawczych. W pracy nauczycieli akademickich szczególnie ważny jest kontakt ze studentami. Studenci cenią u nich wiele cech: obiektywizm, pracowitość, kulturę osobistą, owocną współpracę ze studentami, umiejętność przekazywania wiedzy, pasja do pracy naukowej i badawczej, miła atmosfera pracy, wysokie i sprecyzowane wymagania, skromność, zaangażowanie (Nosal 1984: 142). Wiedza ma charakter uniwersalny, a więc

dzielenie się tworzoną i posiadaną wiedzą nie może napotykać barier geograficznych i językowych (Leja 2006: 20). Sieci kontaktów są nieodzownym elementem każdej uczelni, w której następują różnego typu interakcje np. pracowników administracji ze studentami z zagranicy. „Kontakty – zarówno osobiste pracowników uczelni, jak i instytucjonalne – stwarzają możliwości transferu wiedzy, który z kolei tworzy możliwości kreowania nowej wiedzy. Rozwijanie nowych kontaktów uczelni z podmiotami otoczenia jest niezbędne, aby przełamać przekonanie o barierach między teorią i praktyką charakterystyczną dla firm biznesowych. Sprzyja to również przyspieszeniu procesu odchodzenia od linearnego procesu tworzenia wiedzy na korzyść procesu interaktywnego” (Wawrzyniak 2004: 278). Pracowników uczelni powinna cechować otwartość na nowe koncepcje edukacyjne i europejskość wyrażająca się znajomością i zrozumieniem ideałów wychowania proeuropejskiego, umiejętnością korzystania z zasobów wiedzy o współczesnej Europie i świecie (Denek 2013: 12).

2. Zarządzanie międzykulturowe w uniwersytecie – wymiar strategiczny

„Na gruncie analizy zakresu pojęciowego komunikacji międzykulturowej znajduje się pojęcie „zarządzania międzykulturowego (*intercultural management*), która wyrosła na gruncie potrzeb zarządzania społeczeństwem wieloetnicznym tworzoną w ramach procesów integracyjnych i globalizacji (Bodziany 2012: 137). W procesie zarządzania międzykulturowego pojawia się dylemat, związany z kształtowaniem prawidłowych interakcji między różnymi kulturowo ludźmi. W tej sferze komunikacja międzykulturowa odgrywa decydującą rolę na różnych poziomach życia społecznego Ibidem).

„Zarządzanie tego typu strukturami nie jest łatwe, a świadczy o tym istnienie tzw. tygla kultur, występuje w wyniku dynamiki społeczeństw na różnych poziomach. W takim układzie społecznym, gdzie wieloetniczność staje się powszechnością, komunikacja międzykulturowa jest niewątpliwie narzędziem pozwalającym na pokonywanie barier w zarządzaniu międzykulturowym, szczególnie w aspekcie funkcjonowania organizacji o strukturach wielonarodowych” (Bodziany 2012: 137). W dzisiejszych czasach można zauważyć zdecydowaną tendencję do zmniejszania liczby szczebli w strukturze organizacyjnej i jej rozrostu w poziomie. Tendencję tę można rozpatrywać pod kątem dwóch aspektów: komunikacji (przepływu informacji) oraz zarządzania¹. W organizacji możemy mieć do czynienia z dwoma typami

¹ Pierwszy z nich dotyczy wielu niebezpieczeństw, które niesie ze sobą duża liczba szczebli organizacyjnych, takich jak: zniekształcenie informacji przez poszczególne szczeble w strukturze, celowe zatajanie informacji negatywnych, przeistaczanie sensu informacji przez błędną ich interpretację i błędne zrozumienie (indywidualna percepcja), czas zalegania informacji w poszczególnych komórkach. Natomiast w strukturze poziomej komunikacji mogą zagrażać takie zachowania, jak rywalizacja między pracownikami działów, brak chęci dzielenia się

sytuacji, z których wynika potrzeba kompetencji międzykulturowych pracowników:

- różnicowanie odnoszące się do otoczenia organizacji (wielokulturowe otoczenie organizacji, bądź działanie o zasięgu ponadnarodowym);
- różnicowanie odnoszące się do samej organizacji (wewnątrz organizacji istnieją zróżnicowane wśród pracowników) (Sobieraj 2012: 168).

Szkoły wyższe stają w obliczu zmian wewnątrz organizacyjnych jak i zmian demograficznych (napływ studentów zagranicznych, zmniejszająca się liczba studentów z kraju). Wymaga to opracowania konkretnych rozwiązań zawartych w dokumentach strategicznych (Chluska, Szczepaniak 2016). Zarządzanie wielokulturowe w uczelniach powinno być wpisane w jego strategię². Wpisanie w cele strategiczne realizacji zadań z zakresu zarządzania międzykulturowego jest obecnie wyzwaniem dla wielu polskich uczelni. Identyfikacja wyzwań jest nieodzownym elementem budowania i aktualizacji działań strategicznych organizacji. Pozwoli to na efektywne zarządzanie różnymi procesami międzykulturowymi zachodzącymi nie tylko na poziomie prawnym, ale i praktycznym. Całe środowisko akademickie (władze, pracownicy naukowo-dydaktyczni, administracyjni oraz studenci) powinni być włączeni w proces zarządzania międzykulturowego na uczelni. Uniwersytety, podobnie jak firmy, powinny w taki sposób rozwijać kulturę organizacyjną, w tym celu należy pielęgnować tradycję i tożsamość uniwersytetu oraz doskonaląc kreowanie jego wizerunku (Leja 2006: 14).

Według Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym*³ zmniejszy się liczba jednostek organizacyjnych w Uniwersytetach, ale zmiany muszą nastąpić również na poziomie wzajemnego zaufania i współpracy. „Społeczna wymiana wartości zarówno materialnych, jak i niematerialnych konstytuuje struktury społeczne, gdzie ludzie wchodzą w interakcje społeczne dzięki uzyskiwanym korzyściom, będącym rezultatem wymiany, i dzięki towarzyszącemu temu wzrostowi wzajemnego zaufania. Procesy wymiany służą regulacji interakcji społecznej i sprzyjają rozwojowi sieci stosunków społecznych. W końcu wyłaniają się normy grupowe, które regulują procesy

wiedzą ze względów uważania jej za czynnik konkurencyjny brak motywacji oraz przeładowanie nadmiarem informacji” (Ober, 2013: 265).

² Autorzy *Diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, wskazują, że niektóre uczelnie przyjmują strategię rozwoju, ale często ich jakość jest słaba, niska, nie spełnia ona podstawowych warunków, które mogłyby z tych strategii uczynić efektywne narzędzie zarządzania (Piotrowska –Piątek 2015: 105). Negatywne opinie co do poziomu zarządzania polskimi uczelniami pojawiają się również w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*. Wśród słabych stron polskiego systemu szkolnictwa wyższego Autorzy Strategii wymieniają brak strategicznego zarządzania na poziomie całego systemu i poszczególnych uczelni (Piotrowska –Piątek 2015: 105).

³ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* Dz. U. 2018 poz. 1668.

wymiany, w tym normę wzajemności, która poddaje sankcjom grupowym niewypełnianie zobowiązań” (Śliż, Szczepański 2015: 20). Miejszem szczególnie takiego zaufania jest uniwersytet, w którym podmioty dążą do wspólnego poznania i zrozumienia w duchu wzajemnego szacunku.

Paradygmat sokratejski odnosi się do elementów zapewniających przeprowadzenie dialogu niezależnie od jego formy, to wydaje się, że pomimo pewnych różnic może mieć on istotne zastosowanie w dialogu międzykulturowym (Jaskuła, Korporowicz 2017: 35). Kristof van Rossem odróżnia dwie formy poprzez przeciwstawienie sobie ich głównych paradygmatów (van Rossem 2014).

Tabela 1.

Różnice pomiędzy dyskusją a dialogiem

Dyskusja	Dialog
retoryka	dialektyka
przekonywanie swoich racji	chęć poznania prawdy
przyjmowanie stanowisk	sluchanie innych i modyfikowanie swoich przekonań
dawanie odpowiedzi	poszukiwanie odpowiedzi
indywidualizm	wspólnotowość
spór poprzez postawę atakującą i obronną	postawa dociekliwości i poszukiwania
główny cel: podjęcie decyzji	główny cel: wgląd w wartość sądów

Źródło: Jaskuła S., Korporowicz L., 2017, *Współczesne paradygmaty dialogu międzykulturowego*, „Edukacja Humanistyczna”, nr 2 (37).

Z kolei Gisela Raupach - Strey, wyróżniając dialog jako formę rozmowy, odwołuje się do paradygmatu sokratejskiego poprzez rozróżnienie istotnych dla tego paradygmatu elementów:

- wspólnotowość myślenia;
- formułowania sądów;
- poszukiwanie ponadindywidualnych wartości (Walczak 2012: 35).

„Istotę dialogu w edukacji międzykulturowej stanowi w pierwszej kolejności dostrzeganie odmienności i wyłączności wychowanka poprzez poznawanie jego osoby na drodze bezpośredniego, podmiotowego i humanistycznego podejścia. Dialog taki opierałby się na ontologii „pomiędzy” byłby dialogiem na pograniczu kultur, zakładając twórczy wysiłek i umiejętność wyjścia uczestników interakcji na pogranicza kulturowe” (Nikitorowicz 2004: 37).

3. Edukacja międzykulturowa oraz kompetencje kulturowe na uniwersytecie – wymiar praktyczny

Zdaniem Jerzego Nikitorowicza edukacja międzykulturowa to „ogół wpływów i oddziaływań jednostek i grup, instytucji, organizacji, stowarzyszeń, związków sprzyjających takiemu rozwojowi człowieka, aby stawał się on w pełni świadomym i twórczym członkiem wspólnoty rodzinnej, lokalnej, regionalnej, wyznaniowej, narodowej, kontynentalnej, kulturowej i globalnej – oraz by był zdolny do aktywnej samorealizacji własnej i niepowtarzalnej tożsamości i odrębności (Nikitorowicz 2004: 79).

Tadeusz Lewowicki określa edukację międzykulturową⁴ jako: „edukację przybliżającą wiedzę o Innych i ich kulturach, służącą zbliżaniu ludzi różnych narodowości, ras, grup etnicznych, wyznań czy religii, różnych kultur. Co więcej, edukacja ta sprzyjać ma upowszechnianiu wartości uniwersalnych i wzajemnemu wzbogacaniu kultur, oferowaniu dorobku własnej kultury, czerpania z dorobku innych kultur” (Lewowicki 2014: 31). J. Szczepański określa cztery analizy zagadnień edukacji międzykulturowej. Są to:

- wiedza i stosunek wobec Innych (relacje z Innymi);
- spostrzeganie siebie i własnej tożsamości w wielokulturowym świecie
- znajomość i stosunek do kultury duchowej Innych (od świata idei, wartości, dorobku kultury umysłowej);
- wiedza i stosunek do kultury materialnej i przyroda Innych (Szczepański za Lewowicki 2011: 34).

Powinnością edukacji międzykulturowej, jako ważnego obszaru edukacji ogólnej, jest wskazanie fałszu w obrazie dziejów, stereotypów i wynaturzonych przekazów dotyczących ludzi innych narodowości, religii, wyznań czy kultur. W zamian edukacja proponować powinna możliwie obiektywny, ale też pozytywny program wiedzy o Innych, różnych kulturach, a jednocześnie o wspólnych wartościach, możliwościach wspólnych pożytecznych przedsięwzięć, szansach i pożytkach współpracy (Lewowicki 2013: 22-23).

„Skutkiem edukacji międzykulturowej ma być integracja i dynamizacja społeczno-kulturowa, różnych kręgów społeczno-kulturowych, oparta na wzajemnym zbliżeniu ich członków (Grzybowski 2004: 76) . To dzięki dia-

⁴ Edukacja międzykulturowa w dużej mierze zorientowana jest na odczytanie i zrozumienie zachowań grup społecznych tworzących społeczności wielokulturowe. Obszarem studiów i badań socjologicznych są kwestie tożsamości społecznej, tożsamości grupowej, narodowej, kulturowej. Brane są pod uwagę uwarunkowania tożsamości, rozmaite prawidłowości dające się zaobserwować w zachowaniach społecznych (Dyczewski 1996; Babiński, Mucha, Sadowski (red.), 1997; Bieńkowska-Ptasznik, Krzysztofek, Sadowski (red.), 2006a. Jednym z często uwzględnianych zagadnień są stereotypy. Wszystkie te obszary stanowią także przedmiot rozważań, studiów i badań w zakresie edukacji międzykulturowej (Lewowicki, 2011, 29),

logowi, a nie dominacji możliwe jest poznanie i akceptacja. Cele edukacji międzykulturowej należy rozpatrywać w kilku sferach (Grzybowski 2004: 80):

- w sferze postaw to przede wszystkim: rozpatrywanie społeczeństwa jako kompleksu współistniejących i krzyżujących się grup, budzenie wrażliwości i tolerancji na inne kultury, wyzbywanie się poczucia wyższości kulturowej i nacjonalizmów, przeciwstawianie się różnym formom ksenofobii;
- w sferze umiejętności; to poszukiwanie porozumienia, wewnętrzne bogacenie się przez znoszenie barier i granic; świadome wychodzenie na pogranicza kulturowe w ramach komunikowania międzykulturowego, dostrzeganie i rozumienie odmienności kulturowych oraz własnej godności i wartości z kontaktach z Innymi/Obcymi;
- w sferze świadomości to obiektywna równorzędność i równouprawnienie wszystkich kultur, z poszanowaniem odrębności i tożsamości członków danej kultury (Grzybowski 2004: 81)”.

Na wydziale Pedagogicznym Uniwersytetu Warszawskiego prowadzone są zajęcia „*Intercultural Dialogue*”. Celem zajęć jest przygotowanie studentów do studiów zagranicznych i współpracy międzynarodowej w obszarze kultury. Dzięki tym zajęciom studenci skupiają się na dialogu międzykulturowym, który poprzez poznawanie Inności umożliwia porozumienie i współpracę w duchu tolerancji i pokoju wśród ludzi różnych narodowości⁵ (Samoraj 2017: 220). Jest to jeden z niewielu przykładów prowadzonej edukacji międzykulturowej w uczelniach wyższych w Polsce.

Naturalną konsekwencją analizy determinantów komunikacji międzykulturowej jest pojęcie kompetencji kulturowej i jej wpływu na proces komunikowania między przedstawicielami odmiennych kultur. Kompetencja kulturowa opisuje poziom wiedzy na temat innej kultury, który pozwala na prawidłowe interakcje i proces komunikowania. „znajomość stosowanej kompetencji kulturowej jest warunkiem bycia świadomym obywatelem zdolnym do społecznej komunikacji (Bodziany 2012:137). Kompetencje kulturowe można podzielić na:

- kompetencje ogólne, na które składają się ogólna wiedza o ludziach i relacjach międzyludzkich, umiejętność introspekcji oraz kontrolowania stanów emocji i świadomości, zdolność przyjmowania perspektywy Innych, empatyczność, postawa zaufania i tolerancji;
- drugą kategorię kompetencji niezbędnych dla adekwatnego komunikowania się w relacjach międzykulturowych konstytuują kompetencje po-

⁵ W przebiegu ścieżki merytorycznej studenci poznają następujące obszary: 1. Dialog między kulturami. 2. Podstawy edukacji międzykulturowej. 3. Wybrane zagadnienia z zakresu dialogu międzykulturowego przez sztukę z „The International Journal of Art. & Design Education”.

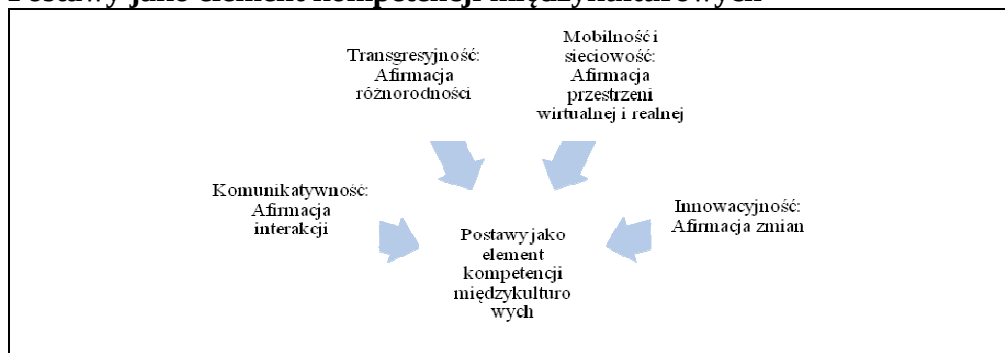
znawczo-kulturowe. Mieści tu przede wszystkim wrażliwość kulturowa przejawiająca się zarówno świadomością własnej kultury i specyficznych dla niej kodów i odniesień, jak też świadomością wielości innych systemów kulturowych oraz ich systemów aksjonormatywnych.

- trzecia grupa kompetencji obejmuje wiedzę, umiejętności praktyczne i postawy odnoszące się do zachowań społecznych i komunikacyjnych (Błęszyńska 2013:152).

Postawy sprzyjające rozwijaniu kompetencji międzykulturowych to przede wszystkim gotowość i chęć do wchodzenia w interakcje z innymi ludźmi, pozytywne nastawienie do doświadczenia odmienności, mobilność w przestrzeni realnej i wirtualnej, oraz otwartość na zmiany (Sobieraj 2012: 166).

Rysunek 1.

Postawy jako element kompetencji międzykulturowych



Źródło: Sobieraj I., 2012, *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, nr 22.

Elementem kompetencji kulturowej jest pojęcie kompetencji komunikacyjnej to zdolność używania przez człowieka wszystkich systemów semiotycznych, dostępnych dla niego jako członka danej wspólnoty społeczno-kulturowe (Bodziany 2012: 137). „Podstawowym miernikiem adekwatności w komunikacji międzykulturowej to zdolność przyjmowania perspektywy partnerów, prezentowania własnego stanowiska z poszanowaniem systemów odniesień innych aktorów, gotowość i umiejętność nieustannego negocjowania znaczeń i obrazu doświadczanej rzeczywistości, umiejętność radzenia sobie z napięciem (Błęszyńska 2013: 151).

Zakończenie

Jerzy Nikitorowicz pisze: „Współczesny Uniwersytet winien umożliwić każdemu człowiekowi zrozumienie siebie samego i zrozumienie innych ludzi, ich dziedzictwa kulturowego. Winien pomóc zrozumieć rosnącą złożoność zjawisk światowych i opanować uczucie niepewności, lęku, jakie owa

złożoność wzbudza” (Nikitorowicz 2015: 56). „W dziele rozwijania i upowszechniania edukacji międzykulturowej szczególna wydaje się być rola społeczności uczonych. Podobnie jak wielokrotnie w dziejach, tak i współcześnie wspólnoty akademickie, świadome znaczenia międzykulturowej edukacji oraz kierujące się mądrością i humanistycznymi wartościami, mogą i powinny tej edukacji sprzyjać i promować ją na całym świecie” (Lewowicki 2015: 22).

Wśród ważnych kompetencji kulturowych jest umiejętność odczytywania społecznych, kulturowych i sytuacyjnych kontekstów w których dochodzi do interakcji międzykulturowej. Uniwersytety i środowisko akademickie powinno być miejscem gdzie na drodze dialogu zmniejszają się konflikty i napięcia na tle kulturowym w całej społeczności lokalnej czy regionalnej. Dotychczasowy dorobek środowisk uprawiających edukację międzykulturową zachęca do rozważenia i podjęcia pracy nad propozycjami programowymi i metodycznymi, które byłyby pomocne nauczycielom i innym zainteresowanym osobom w uwzględnieniu w kształceniu i wychowaniu ważnych problemów dotyczących wielokulturowości (Lewowicki 2013: 22-23). Praca nauczyciela akademickiego to nie tylko aktywność na polu naukowym, lecz przede wszystkim komunikacja na wielu płaszczyznach. Nowe wyzwania jakie niesie proces globalizacji wymaga nie tylko doskonalenia, ale nabywania nowych kompetencji kulturowych i praktycznego ich zastosowania np. układania autorskich programów dostosowanych do wielokulturowego środowiska studenckiego.

Bibliografia:

1. Antonowicz D., 2005, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
2. Badińska E., 2015, *Mobilność, interaktywność i zaangażowanie użytkowników jako wyzwania współczesnej komunikacji w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
3. Błęzyńska K. M., 2013, *Komunikacja międzykulturowa jako negocjowanie znaczeń*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, tom XXI.
4. Bodziany M., 2012, *Komunikacja międzykulturowa w wielonarodowych jednostkach wojskowych*, Wrocław.
5. Chluska J., Szczepaniak W., 2016, *Nowe wyzwania zarządzania strategicznego w publicznych uczelniach ekonomicznych*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu ekonomicznego w Katowicach, nr 300.
6. Denek K., 2013, *Uniwersytet. Między tradycją a wyzwaniami współczesności i przyszłości*, „Edukacja Humanistyczna” nr 1(28).
7. Druker P., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

8. Filipiak M., 2000, *Socjologia kultury. Zarys zagadnień*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
9. Giddens A., 2005, *Socjologia* PWN, Warszawa.
10. Grzybowski P. P., 2007, *Edukacja europejska - od wielokulturowości ku międzykulturowości*, Oficyna wydawnicza Impuls, Kraków.
11. Główny Urząd Statystyczny, 2018, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2017/2018- dane wstępne*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/8/5/1/szkolnictwo_wyzsze_w_roku_akademickim_2017-2018_dane_wstepne.pdf (data 1.03.2019).
12. Jaskuła S., Korporowicz L., 2017, *Współczesne paradygmaty dialogu międzykulturowego*, „Edukacja Humanistyczna”, nr 2 (37).
13. Kapela M., 2014, *Uniwersytety wobec wybranych problemów współczesności* [w:] W. Welskop (red.), *Przyszłość edukacji- edukacja przyszłości*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu i Nauk o Zdrowiu w Łodzi, Łódź.
14. Krzywos M., 2004, *Wielokulturowość, religioznawstwo i komunikacja międzykulturowa. Nowe wspólne pole badań*, [w:] K. Krzysztofka, A. Sadowski (red.), *Pogranicza i multikulturalizm w warunkach Unii Europejskiej, Implikacje dla wschodniego pogranicza Polski*,
15. Leja K., 2006, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2/28.
16. Leja K., 2013, *Zarządzanie uczelnia. Koncepcje współczesne wyzwania*, Warszawa.
17. Lewowicki T., 2015, *Wielokulturowość i globalizacja a strategię edukacji międzykulturowej*, „Pogranicze. Studia Społeczne” tom XXV.
18. Lewowicki T., 2011, *Cztery spojrzenia na wielokulturowość i edukację międzykulturową*, „Pogranicze. Studia Społeczne” tom XVII.
19. Ober J., 2013, *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” z 65.
20. Piotrowska –Piątek A., 2015, *Analiza strategii rozwoju szkół wyższych w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Kielce.
21. Raupach-Strey G., 2002, *Sokratische Didaktik: die didaktische Bedeutung der sokratischen Methode* [in:] G. Heckmanns, *der Tradition Leonard Nelsons und– Münster Hamburg – London*.
22. Niedźwiedzki D., (2003), *Władza- tożsamość- zmiana społeczna*, Wyd. Universitas
23. Nikitorowicz Jerzy., (2004), *Idea międzykulturowości i próby jej realizacji*, [w:] K. Krzysztofka, A. Sadowski (red.), *Pogranicza i multikulturalizm w warunkach Unii Europejskiej, Implikacje dla wschodniego pogranicza Polski*, T.1, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

24. Nikitorowicz J., 2015, *Ku jakim strategiom w edukacji międzykulturowej w kontekście współczesnych problemów wielokulturowości*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, Tom XXV.
25. Nikitorowicz J., 2015, *Wyzwania i zadania współczesnego uniwersytetu z perspektywy edukacji międzykulturowej*, „Rocznik Lubuski”, tom 41, cz.2.
26. Nosal A., 1984, *Obraz nauczyciela akademickiego a wyniki w studiowaniu* [w:] B. Pilecka (red.), *Psychospołeczne czynniki przebiegu studiów wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Rzeszowie, Rzeszów.
27. Samoraj M., 2017, *Edukacja międzykulturowa dla przyszłości – na przykładzie zajęć akademickich „Intercultural dialogue” i programu Erasmus*, „Lubelski Rocznik Pedagogiczny”, t XXXVI.
28. Sobieraj I., 2012, *Kompetencje międzykulturowe jako kapitał na rynku pracy*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, nr 22.
29. Szerłaż A., 2013, *Wielokulturowość – międzykulturowość w edukacji akademickiej. Ku nowej jakości kształcenia*, Wrocław.
30. Sztompka P., 2014, *Uniwersytet współczesny: zderzenie kultur*, „Nauka” nr 1.
31. Śliz A., Marek S Szczepański 2015, *Wielokulturowość współczesna: terminy, idee, teorie i aktorzy*, „Górnośląskie Studia Socjologiczne”, nr 6.
32. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r., *Prawo o szkolnictwie wyższym*, Dz. U. 2018 poz. 1668.
33. Van Rossem K., 2014, *Meeting Socrates – How to Do Socratic Consultations*, „Philosophical Practice”, nr 9 (1).
34. Walczak P., 2012, *Rozmowa sokratyczna: założenia, przebieg, praktyka*. „Przegląd Filozoficzny- Nowa Seria”, nr 3(83).
35. Wawak T. (2010), *Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce*, [w:] T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
36. Wawrzyniak B., 2004, *Państwo sprzyjające gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] W. Kieżun, J. Kubin (red.), *Dobre państwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
37. Zaporowski A., 2006, *Czy komunikacja międzykulturowa jest możliwa? Strategia kulturoznawcza*, Wydawnictwo UAM, Poznań.

Intercultural Communication Management at the University - New Challenges and Needs

Abstract

In the age of globalization, multiculturalism manifests itself in every area of social life. A special space in which you can see the impact of multiculturalism are modern universities. Higher education can not stop only in the regional dimension. The international character of modern universities can be seen in many areas of activity: for the whole academic community, both among university authorities, academic and administrative staff as well as students. The organizational culture at the university is not only a legal and strategic dimension, but above all it is a practical acquisition of cultural competencies, among which the most important are the practical skills of conducting dialogue and intercultural communication. In the situation of dynamic growth, the number of students from other countries, or increasing international initiatives within the framework of eg. Programs 2020, cultural competences of the academic community become an important element for the development of the whole university.

Key words: management, intercultural communication, cultural competences, strategy, universities

Piotr Ratusznik

Uniwersytet Warszawski

Wydział Prawa i Administracji

p.ratusznik@student.uw.edu.pl

Zasiedzenie a wygaśnięcie roszczeń uzupełniających

Streszczenie

Problematyka wpływu zasiedzenia na możliwość dochodzenia roszczeń uzupełniających to zagadnie budzące wątpliwości. Judykatura wyraża konsekwentne stanowisko co do tego, że zabieg ten nie jest dopuszczalny. Rozmywa ona przy tym odrębność roszczeń uzupełniających względem roszczenia windykacyjnego, a kluczowe znaczenie przypisuje funkcji porządkującej zasiedzenia. Stanowisko to, jakkolwiek spotyka się z aprobatą części doktryny, to jednak słusznie krytykowane jest przez jej pozostałych przedstawicieli, którzy zauważają, iż roszczenia uzupełniające mają charakter obligacyjny, co wyłącza wpływ zasiedzenia na istnienie roszczeń tego rodzaju.

Słowa kluczowe: prawo rzeczowe, roszczenia uzupełniające, roszczenie windykacyjne, właściciel, zasiedzenie

Kod JEL: K110

Wstęp

Zasiedzenie to istotna instytucja polskiego prawa cywilnego, która została uregulowana w art. 172 – 176 Kodeksu cywilnego¹. Prowadzi ona do utraty prawa własności przez dotychczasowego właściciela. Mimo pozornej prostoty redakcyjnej wskazanych przepisów, wiele kwestii budzi wątpliwości. Dotyczy to m.in. pytania o wpływ zasiedzenia na dopuszczalność dochodzenia przez dotychczasowego właściciela tzw. roszczeń uzupełniających statutowanych w postanowieniach art. 224 § 2 i art. 225 KC. W tym względzie zauważalny jest rozdzźwięk między wypowiedziami judykatury oraz części przedstawicieli nauki prawa.

1. Zasiedzenie roszczeń uzupełniających w orzecznictwie sądów powszechnych i Sądu Najwyższego

Przeprowadzona analiza orzecznictwa sądów powszechnych i Sądu Najwyższego pozwala na przyjęcie, że istnieje konsekwentna linia orzecni-

¹ Ustawa z 23.04.1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz.U. z 2019 r. poz. 1145 ze zm.)

cza w przedmiocie braku dopuszczalności dochodzenia tzw. roszczeń uzupełniających po zasiedzeniu². Stanowisko to zaskakuje, ponieważ brak jest judykatów, w których sądy kwestionowałyby obligacyjny charakter roszczeń uzupełniających. Przy tym nie neguje się ich odrębności względem roszczenia windykacyjnego³. Przyjmuje się również, że zasadniczo utrata własności nie prowadzi do utraty możliwości dochodzenia wynagrodzenia za korzystanie z rzeczy w okresie, w którym właścicielowi prawo to przysługiwało.

Judykatura broni swojego stanowiska przy użyciu kilku powtarzalnych argumentów. Po pierwsze, rozmywa się odrębność między roszczeniami uzupełniającymi a roszczeniem windykacyjnym (Trzaskowski 2013a : 167)⁴. Po drugie, przyjmuje się, że zasiedzenie ma charakter wyjątkowy i z tego powodu prowadzi do utraty roszczeń uzupełniających (Królikowska 2020 : 17). Po trzecie, zasiedzeniu przypisuje się funkcję porządkującą, która sprzeciwia się temu, aby właściciel mógł wystąpić z roszczeniami uzupełniającymi⁵. Wyjątkowo wskazuje się także, iż nabycie wskutek zasiedzenia następuje *ex lege* lub ma charakter pierwotny, co prowadzi do wygaśnięcia roszczeń uzupełniających⁶.

Najbardziej znaczący wyjątek od tego stanowiska dotyczy sytuacji jedynie podobnej do zasiedzenia. Problematyka ta została uregulowana przepisami ustawy z dnia 13 października – Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną (dalej URAP)⁷. SN w uchwale z dnia 26 maja 2006 r., III CZP 19/06 wyraził pogląd, że celem art. 73 URAP było uporządkowanie stosunków własnościowych z gwarancją zadośćuczynienia

² Wyr. SN z 10.07.2013 r., V CSK 320/12, Legalis; post. SN z 15.04.2011 r., III CZP 7/11, Legalis; post. SN z 15.04.2011, III CZP 7/11, Legalis; wyr. SA w Gdańsku z 5.04.2017 r., I ACa 727/16, Legalis,

³ Uchwała SN z 24.07.2013 r., III CZP 36/13, Legalis; uchw. SN z d26.04.2002 r., III CZP 21/02, Legalis; wyr. SN z 12.01.2017 r., I CSK 14/16, Legalis; wyr. SN z d24.09.2010 r., IV CSK 76/10, Legalis; wyr. SN z 08.12.2006 r., V CSK 296/09, Legalis; wyr. SN z 24.02.2006 r., II CSK 139/05, Legalis; wyr. SN z 11.02.1998 r., III CKN 354/97, Legalis.

⁴ Post. SN z 15.04.2011, III CZP 7/11, Legalis; wyr. SA w Warszawie z 20.02.2014 r., VI ACa 870/13, Legalis.

⁵ Uchw. SN z 30.11.2016 r., III CZP 77/16, Legalis; wyr. SN z 19.09.2013 r., I CSK 700/12, Legalis; wyr. SN z 10.07.2013 r., V CSK 320/12, Legalis; wyr. SA w Warszawie z 07.11.2017 r., V ACa 179/17, Legalis; wyr. SA w Warszawie z 18.02.2014 r., I ACa 1016/13, Legalis; wyr. SA w Łodzi z 30.09.2013 r., I ACa 425/13, Legalis; wyr. SA w Krakowie z 07.02.2013 r., I ACa 1333/12, Legalis; wyr. SO w Gdańsku z 21.08.2015 r., III Ca 433/15, Legalis.

⁶ Wyr. SA w Szczecinie z 17.08.2014 r., I ACa 237/14, Legalis; wyr. SA w Łodzi z 30.09.2013 r., I ACa 425/13, Legalis; wyr. SA w Krakowie z 28.12.2012 r., I ACa 1248/12, Legalis,

⁷ Ustawa z 13.10.1998 r. - Przepisy wprowadzające ustawy reformujące administrację publiczną (Dz.U. z 1998 r. Nr 133. poz. 872), uchw. (7) SN z 26.05.2006 r., III CZP 19/06, Legalis; wyr. SN z 08.07.2004 r., IV CK 520/03, Legalis.

interesom właścicieli za pozbawienie ich prawa własności. SN uwzględnił przy tym kontekst aksjologiczny, na który wpływ miały zasady słuszności i sprawiedliwości. Okoliczności te – w połączeniu z obligacyjnym charakterem roszczeń uzupełniających – doprowadziły SN do wniosku, że art. 73 URAP nie wyłącza prawa byłych właścicieli nieruchomości do dochodzenia na podstawie przepisów Kodeksu cywilnego roszczeń za wcześniejsze korzystanie z nich przez podmiot publiczny bez tytułu prawnego.

Judykaty te nie mają jednak – mimo podobieństwa wywłaszczenia w okolicznościach normowanych przepisami URAP do zasiedzenia – wpływu na orzecznictwo dotyczące roszczeń uzupełniających. Przyjmuje się bowiem, że zasiedzenie zakłada bierne zachowanie uprawnionego, który mógł bez przeszkód skutecznie dochodzić wydania nieruchomości, z kolei odebranie z mocy ustawy własności dotychczasowym właścicielom nieruchomości stanowiło wywłaszczenie i nie było zależne ani od okresu władztwa podmiotu publicznego, ani od sposobu zachowania uprawnionego⁸.

2. Zasiedzenie roszczeń uzupełniających w świetle wypowiedzi przedstawicieli nauki prawa

W nauce prawa dominuje przekonanie, że roszczenia uzupełniające mają charakter roszczeń obligacyjnych. Przyjmuje się, iż nie mieszczą się one w kategorii zobowiązań realnych (Gołaczyński 2013 : 232). Jeśli chodzi o wpływ zasiedzenia na roszczenia uzupełniające, to należy zauważyć, że wiele wypowiedzi ma charakter jedynie przyczynkarski – część przedstawicieli nauki prawa nie uzasadnia bowiem swoich poglądów. Wśród stanowisk tego rodzaju spotkać można zapatrywanie neutralne względem poglądu dominującego w orzecznictwie (K. Górka 2013 : 4), ale także aprobujące (Orlicki 2018 : 5), jak również sceptyczne (Skowrońska-Bocian, Warciński 2018 : 5).

W nauce prawa można jednak wskazać także bardziej rozbudowane wypowiedzi. Sądowi Najwyższemu zarzuca się, iż nieprawidłowe jest przyjmowanie, że dochodzenie roszczeń uzupełniających uzależnione jest od uprzedniego wytoczenia powództwa windykacyjnego (Olczyk 2012 : 647). Twierdzi się bowiem, iż w rezultacie obligacyjnego charakteru roszczeń uzupełniających, wyzbycie się własności rzeczy albo jej utrata, prowadzi wyłącznie do niemożności dochodzenia roszczenia windykacyjnego. Nie wiąże się to jednak z wygaśnięciem roszczeń uzupełniających. Istnienie roszczeń tego rodzaju – inaczej niż ich powstanie - jest niezależne od roszczenia windykacyjnego (Olczyk 2012 : 648). Zwraca się także uwagę na to, że celem przepisów, w których statuuje się roszczenia uzupełniające, jest łagodniejsze traktowanie posiadacza w dobrej wierze, niż wynikałoby to z przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu i ostrzejsze traktowanie posiadacza w złej

⁸ Uchw. SN z 30.11.2016 r., III CZP 77/16, Legalis.

wierze, niż z mocy przepisów o odpowiedzialności dłużnika. Na tej podstawie trudno wytłumaczyć, dlaczego posiadacz w złej wierze miałby uzyskiwać korzyść przez to, że właściciel nie mógłby dochodzić od niego roszczeń uzupełniających przed wytoczeniem powództwa windykacyjnego. Wątpliwość ta uzasadniona jest tym bardziej, iż takie ograniczenie nie występuje na gruncie przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu lub o odpowiedzialności deliktowej (Trzaskowski, 2013b : 166).

Zauważa się także, że mogą istnieć poważne powody, dla których właściciel nie decyduje się na wytoczenie powództwa o wydanie rzeczy, ale zarazem ma słuszny interes w dochodzeniu roszczeń uzupełniających (Trzaskowski, 2013b : 167). Przyjęcie, że możliwość wystąpienia z roszczeniami uzupełniającymi uzależniona jest od wytoczenia powództwa o wydanie rzeczy prowadzi także do niepożądanych rezultatów w sytuacji przeniesienia własności przez właściciela wyzutego z faktycznego władztwa nad rzeczą. Wówczas bowiem – w braku przelewu – dotychczasowy właściciel zachowuje roszczenia, które powstały przed przeniesieniem własności. Brak jest podstaw dla przyjęcia *cessio legis*. Trudno zaakceptować sytuację, w której możliwość dochodzenia przez dotychczasowego właściciela roszczeń (albo osobę, na którą roszczenia zostały następnie przeniesione) przeciwko posiadaczowi byłaby zależna od działań osoby trzeciej (aktualnego właściciela) (Trzaskowski, 2013b : 167).

Wyrażono również stanowisko przeciwne. Przyjęto, że nieprawidłowe jest uniezależnianie roszczeń uzupełniających względem roszczenia windykacyjnego. Zauważa się bowiem, iż mają one – zgodnie z założeniem ustawodawcy – towarzyszyć roszczeniom podstawowym. Stanowisko, że roszczenia uzupełniające mają charakter samodzielny wiązałoby się z koniecznością przyjęcia, iż nie różnią się one niczym innym względem roszczeń z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia. Takie zapatrywanie byłoby jednak nieprawidłowe, ponieważ normy zawarte w art. 224 – 230 KC mają charakter *legi specialis* względem przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu. O związku roszczeń uzupełniających z roszczeniem windykacyjnym ma świadczyć także treść przepisów. Zgodnie z art. 224 KC sytuacja prawna posiadacza jest różnicowana z uwzględnieniem momentów sprzed i po wytoczeniu wobec niego powództwa windykacyjnego, a bieg terminu przedawnienia dochodzenia roszczeń uzupełniających został uzależniony od momentu zwrotu rzeczy (Zientalewicz 2014 : 3).

Moim zdaniem, dla omawianej problematyki kluczowe znaczenie odgrywa wyrażany w nauce prawa pogląd, zgodnie z którym przyjmuje się, że roszczenia uzupełniające mają obligacyjny charakter. Te bowiem, wraz

z podobnymi roszczeniami określonymi w art. 243, 263, 322 KC, nie wygasają wskutek utraty własności. Stanowisko to jest uzasadnione tym bardziej, iż prawa te są odrębne względem prawa własności. Zauważa się również, że ustanie stosunku prawnego z tytułu umów najmu, użyczenia lub dzierżawy nie prowadzi przecież do wygaśnięcia roszczeń z art. 677 albo art. 719 KC. Przedstawiciele nauki prawa sprzeciwiają się także argumentowi odnoszącemu się do porządkującej funkcji zasiedzenia, ponieważ powszechnie zakłada się niewygasanie wskutek zasiedzenia obciążeń sensu stricto, które istnieją na nieruchomości (Matusik 2014 : 42 – 43).

Na poparcie obligacyjnego charakteru roszczeń uzupełniających można wskazać szereg dalszych argumentów. Zgodnie bowiem z wykładnią art. 224 i n. KC roszczenie uzupełniające w postaci roszczenia odszkodowawczego z powodu zużycia lub utraty rzeczy nie wygasa z momentem utraty lub zużycia rzeczy. Istnieje ono także wówczas gdy, uprawnionemu nie przysługuje roszczenie petytoryjne, a tym samym trudno przyjąć, aby je uzupełniało (Mularski 2017 : 3). Na podstawie art. 224 § 2 KC należy zauważyć, że powstanie roszczeń uzupełniających wiąże się jedynie z chwilą dowiedzenia się przez samoistnego posiadacza o wytoczeniu przeciwko niemu powództwa windykacyjnego, a tym samym – brak uwzględnienia roszczenia windykacyjnego nie prowadzi do wygaśnięcia roszczeń uzupełniających. O obligacyjnym charakterze roszczeń uzupełniających świadczy także to, że mogą być one kierowane tylko względem posiadacza samoistnego albo – z mocy art. 230 KC – posiadacza zależnego. Z roszczeniem petytoryjnym można natomiast wystąpić wobec każdego, kto bezprawnie włada rzeczą (Mularski 2017 : 3 - 4).

Pewne znaczenie przepisuje się także terminowi przedawnienia. Zgodnie z art. 229 § 1 KC termin przedawnienia roszczeń uzupełniających biegnie od dnia zwrotu rzeczy. Gdyby miały one charakter rzeczowy, powinny wygasać z momentem zwrotu rzeczy. Spośród roszczeń uzupełniających jedynie roszczenie o odszkodowanie z tytułu zużycia lub utraty rzeczy przedawnia się zgodnie z terminem określonym w art. 118 KC (Mularski 2017 : 4 - 5). Zauważa się także, że roszczenia te mogą być w okolicznościach konkretnego przypadku uznane za roszczenia związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, co wiąże je z cechami podmiotowymi wierzyciela, a nie z rzeczą (Mularski 2017 : 5).

Mimo że roszczenia uzupełniające traktuje się jako *leges speciales* względem roszczeń z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia, to jednak przyjmuje się, że roszczenia z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia, a także rosz-

czenia deliktowe, przysługują właścicielowi w zakresie nieuregulowanym przez art. 224 i n. KC. Od powyższego stanowiska można - zdaniem części przedstawicieli doktryny – wskazać wyjątki. Dla przykładu bowiem – art. 224 § 1 KC nie wyłącza całkowicie odpowiedzialności posiadacza w dobrej wierze. Właściciel może zatem domagać się od niego zwrotu w granicach bezpodstawnego wzbogacenia pobranych przez niego pożytków, które nie mają charakteru pożytków naturalnych. Mogłoby chodzić o przychody z rzeczy, np. odłączone części składowe, jeżeli nie są pożytkami i zwrotu pożytków cywilnych, które zostały przez posiadacza pobrane, mimo że nie były jeszcze wymagalne w czasie jego posiadania (Mularski 2017 : 6 - 7). Stanowisko to budzi jednak wątpliwości, ponieważ podział na pożytki naturalnie i cywilne ma charakter wyczerpujący (Katner 2012 - 54). Z drugiej strony możliwe jest przyjęcie, że przepisy o bezpodstawnym wzbogaceniu znalazłyby zastosowanie do przychodów z rzeczy niebędących pożytkami.

Przepisy o bezpodstawnym wzbogaceniu można również stosować, gdy posiadacz zbył rzecz lub ją utracił, uzyskując ekwiwalent lub surogat. Z kolei, w odniesieniu do posiadacza w złej wierze, twierdzi się, iż nie można odrzucić dopuszczalności wystąpienia z uzupełniającym powództwem odszkodowawczym obejmującym *lucrum cessans*. Oznacza to, że także roszczenia odszkodowawcze i z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia uzupełniają roszczenia petytoryjne (Mularski 2017 : 6 - 7). Trudno na tej podstawie absolutyzować „uzupełniający” charakter roszczeń uzupełniających i wywodzić z niego zbyt daleko idące wnioski.

W kontrze do dominującego w orzecznictwie stanowiska, zauważa się, że żaden z przepisów Kodeksu cywilnego nie przewiduje wygaśnięcia roszczeń uzupełniających w rezultacie zasiedzenia (Mularski 2017 : 10). Trudno także przyjąć, aby taki skutek wynikać miał z funkcji zasiedzenia. Sądownictwo przyjmuje wprawdzie często, że porządkująca funkcja zasiedzenia prowadzi do wygaśnięcia roszczeń uzupełniających. Stanowisko to jest jednak wątpliwe w polskim porządku prawnym, ponieważ trudno zakładać dopuszczalność wywodzenia funkcji zasiedzenia z tym skutkiem, że powołanie się na nią pozbawia uprawnionego roszczeń uzupełniających. Zwraca się przy tym uwagę, że roszczenia uzupełniające nie podważają funkcji porządkującej zasiedzenia. Nie są one ekwiwalentem prawa własności, ale bezprawnego korzystania z cudzej rzeczy w okresie poprzedzającym zasiedzenie (Mularski 2017 : 1). Roszczenia uzupełniające pełnią poza tym inną funkcję niż zasiedzenie. Prowadzą one bowiem do uproszczenia rozliczeń między właścicielem a bezprawnym posiadaczem (Mularski 2017 : 12).

Nie oznacza to jednak, że zasiedzenie nie wiąże się z żadnymi konsekwencjami w odniesieniu do istnienia roszczeń uzupełniających. Wskutek zasiedzenia nie wygasa roszczenie o wynagrodzenie za bezumowne korzystanie z rzeczy. Jego wysokość jest bowiem niezależna od uszczerbków rzeczywiście poniesionych przez właściciela, a także dochodów uzyskanych przez bezprawnego posiadacza. Z podobnych względów wskutek zasiedzenia nie wygasa roszczenie o wydanie pożytków. W przypadku roszczeń o odszkodowanie z tytułu zużycia, pogorszenia lub utraty rzeczy, uwagę zwraca, iż kompensacji podlega wartość określonej rzeczy, bez uwzględnienia wpływu zdarzenia szkodzącego na całościowo ujęty majątek poszkodowanego. W przypadku roszczeń odszkodowawczych z tytułu zużycia lub utraty rzeczy, kwestia wpływu zasiedzenia na ich istnienie nie ma znaczenia, ponieważ nie sposób zasiedzieć własności rzeczy, która została zużyta lub utracona. Z kolei w odniesieniu do roszczenia odszkodowawczego z tytułu pogorszenia rzeczy przyjmuje się, że dochodzi do jego wygaśnięcia na skutek konfuzji. Bezprawni posiadacz staje się bowiem właścicielem rzeczy (Mularski 2017 : 15). Stanowisko to może budzić wątpliwości, ponieważ roszczenie odszkodowawcze z tytułu pogorszenia rzeczy powstaje w momencie jej pogorszenia (Trzaskowski, 2013b : 164). Należy przy tym także pamiętać, że brak jest podstaw, by uznać, że zgodnie z wolą ustawodawcy roszczenia uzupełniające stają się wymagalne z chwilą wystąpienia z powództwem o wydanie rzeczy (Trzaskowski, 2013b : 165)⁹. W nauce prawa przyjmuje się, że roszczeń uzupełniających można dochodzić zarówno przed zwrotem rzeczy, jak i po jej wydaniu (Królikowska 2020 : 11; Górska 2013 : 6). W rezultacie przyjąć należy, że roszczenia z tytułu pogorszenia rzeczy mogą być dochodzone przez jej zwrotem.

Polemizuje się także ze stanowiskiem SN, który w postanowieniu z dnia 15 kwietnia 2011 r., III CZP 7/11 stwierdził, iż utrata własności wskutek zasiedzenia nie prowadzi do utraty rzeczy w rozumieniu art. 224 § 2 i art.

⁹ Odmienne SN w wyr. z 28.01.2015 r. I CSK 78/14, Legalis: Dopiero bowiem od momentu zwrotu właścicielowi przez posiadacza całej rzeczy, możliwe jest i celowe dokonanie między nimi rozliczeń, o których mowa w art. 229 § 1 KC w związku z art. 224-226 KC. Por. jednak wyr. SN z 23.01.2007 r., III CSK 278/06, Legalis: Przewidziany w art. 229 KC roczny termin przedawnienia uzupełniających roszczeń właściciela przeciwko posiadaczowi, liczony od dnia zwrotu rzeczy, dotyczy wymienionych w nim roszczeń dochodzonych już po zwrocie rzeczy właścicielowi. Określa termin końcowy skutecznego dochodzenia tych roszczeń - najpóźniej w ciągu roku od dnia zwrotu rzeczy, nie zmieniając samej wymagalności roszczeń ani terminów przedawnienia przewidzianych w art. 118 KC. Przepis ten ma zastosowanie tylko wtedy, gdy doszło do zwrotu rzeczy i właściciel dochodzi roszczeń uzupełniających po odzyskaniu posiadania rzeczy. Nie ma zastosowania, gdy zwrotu rzeczy jeszcze nie było albo gdy w ogóle nie może go być z powodu np. zniszczenia lub utraty rzeczy przez posiadacza albo z innych przyczyn.

225 KC, a w konsekwencji nie dochodzi do realizacji przesłanki niezbędnej do dochodzenia odszkodowania za utratę rzeczy (Olczyk 2012 : 649). Zwraca się uwagę, że nawet jeśli jest to zapatrywanie prawidłowe, to w dalszym ciągu pozostaje możliwość skorzystania z roszczeń z tytułu bezpodstawnego wzbogacenia względem tego, kto własność zasiedział. Stanowisko to ma być uzasadnione tym bardziej, że roszczenia uzupełniające mają charakter obligacyjny. Możliwość stosowania przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu mają wspierać niektóre judykaty. Dla przykładu - SN w wyroku z dnia 15.09.1945 r., C I 116/45, wyraził pogląd, że instytucja bezpodstawnego wzbogacenia znajduje zastosowanie nie tylko subsydiarnie, ale także wówczas, gdy zachodzą trudności w zakresie zwrotu wzbogacenia w oparciu o inne przepisy (Olczyk 2012 : 650).

Stanowisko to może budzić wątpliwości. Wyraża się bowiem przekonanie, że regulacja roszczeń uzupełniających ma charakter *lex specialis* i z tego punktu widzenia wyłącza możliwość zastosowania przepisów o bezpodstawnym wzbogaceniu (Orlicki 2018 : 1).

Podsumowanie

Na podstawie przytoczonych stanowisk można wysnuć wniosek, że problematyka dopuszczalności podnoszenia roszczeń uzupełniających przez dotychczasowego właściciela jest znacznie lepiej opracowana wśród przedstawicieli nauki prawa. Mimo że judykatura podkreśla brak możliwości dochodzenia omawianych roszczeń wskutek zasiedzenia, należy zgodzić się z tymi wypowiedziami doktryny, które zabieg taki uznają za dopuszczalny. W tym względnie kluczowe znaczenie należy przypisać argumentowi do ich obligacyjnego charakteru. Oznacza to, że wyzbycie się własności rzeczy albo jej utrata, prowadzą wyłącznie do niemożności dochodzenia roszczenia windykacyjnego. Pozostaje to jednak bez wpływu dla istnienia roszczeń uzupełniających.

Bibliografia

1. Gołączyński J., 2013, *Rozdział III. Posiadanie*, [w:] *System prawa prywatnego. Prawo rzeczowe. T. 3*, Gniewek E. [red.], wyd. 3, Legalis
2. Górská K., 2019, *Komentarz do art. 229*, [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz*, Gniewek E., Machnikowski P. [red.], wyd. 9, Legalis
3. Katner W., 2012, *Rozdział XVII. Przedmioty stosunku cywilnoprawnego*, [w:] *System Prawa Prywatnego. Prawo cywilne – część ogólna, T. 1*, Saffjan M. [red.], wyd. 2, Legalis
4. Królikowska K., 2020, *Komentarz do art. 224*, [w:] *Kodeks cywilny. Komentarz*, Osajda K. [red.], wyd. 24, Legalis

5. Mularski K., 2017, *Istnienie i zakres tzw. roszczeń uzupełniających w przypadku utraty własności w drodze zasiedzenia*, Studia Prawa Prywatnego, nr 1, Legalis
6. Matusik G., 2014, „Zwrot rzeczy” jako zdarzenie rozpoczynające bieg przedawnienia roszczeń w kodeksie cywilnym, Rejent, nr 2,
7. Olczyk M., 2012, *Glosa do postanowienia SN z dnia 15 kwietnia 2011 r., III CZP 7/11*, Orzecznictwo Sądów Polskich, nr 10,
8. Orlicki M., 2018, *Komentarz do art. 224, [w:] Kodeks cywilny. Tom I. Komentarz do art. 1 – 352*, Gutowski M. [red.], wyd. 2, Legalis
9. Skowrońska-Bocian E., Warciński M., (2018), *Komentarz do art. 224, [w:] Kodeks cywilny. T. I. Komentarz. Art. 1 – 449¹⁰*, Pietrzykowski K., wyd. 9, Legalis
10. Trzaskowski R., 2013a, *Wpływ zasiedzenia na możliwość dochodzenia roszczeń uzupełniających (cz. 1)*, Palestra, nr 3 – 4,
11. Trzaskowski R., 2013b, *Wpływ zasiedzenia na możliwość dochodzenia roszczeń uzupełniających (cz. 2)*, Palestra, nr. 5-6,
12. Zientalewicz S., 2014, *Żądanie od posiadacza służebności wynagrodzenia za bezumowne korzystanie z rzeczy – glosa – III CZP, MOP*, nr 21, Legalis

Usucaption and expiration of supplementary claims

Abstract

The issue of the impact of the usucaption on the possibility of pursuing supplementary claims is a questionable one. Judicature is consistent in its view that this procedure is not acceptable. It disregards the distinction between supplementary claims and a vindicative claim and attaches key importance to the ordering function of the usucaption. This view, although it meets with the approval of some representatives of the legal doctrine, is first and foremost rightly criticised by its other representatives, who note that supplementary claims are of an obligation nature, which excludes the impact of the usucaption on the existence of supplementary claims.

Keywords: property law, supplementary claims, vindicative claim, proprietor, usucaption

Agnieszka Tyran

Uniwersytet Jagielloński

Wydział Filozoficzny

Katedra Porównawczych Studiów Cywilizacji

agnieszka.tyran@student.uj.edu.pl

Bożena Tyran

Małopolska Uczelnia Państwowa im. rotmistrza Witolda Pileckiego w

Oświęcimiu

Instytut Zarządzania i Inżynierii Produkcji

bozena.tyran@dydaktyk.uczelniaoswiecim.edu.pl

Uwarunkowania komunikacji nieskutecznej w podmiotach leczniczych. Bariery organizacyjne – wybrane aspekty

Streszczenie

Zmiany w obrębie współczesnych organizacji dotyczą w dużej mierze kształtowania elastycznych powiązań i relacji, które mają gwarantować większą efektywność pracownikom oraz systemom informacji oraz komunikacji. Właściwa komunikacja interpersonalna w organizacji stanowi podstawę skuteczności podejmowanych działań. Proces komunikowania, będący w istocie złożonym zagadnieniem, narażony jest na oddziaływanie licznych czynników uniemożliwiających jego prawidłowy przebieg. Identyfikacja barier organizacyjnych w komunikacji interpersonalnej w zakładach opieki zdrowotnej stanowić powinna nieodzowną składową procesu zarządzania ze względu na wartość jaką ludzie przypisują zdrowiu i życiu. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych uwarunkowań komunikacji nieskutecznej we współczesnych podmiotach leczniczych.

Słowa kluczowe: bariery organizacyjne, komunikacja międzyludzka, podmioty lecznicze

Wstęp

W klasycznej literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu przyjmuje się, że organizacja stanowi (...) *pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, mianowicie taka całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości* (Kotarbiński 1958:75).

Organizacje powstają i funkcjonują dzięki relacjom międzyludzkim, których immanentną częścią jest komunikacja interpersonalna, a jej prawidłowy przebieg warunkuje powodzenie podejmowanych przedsięwzięć. Komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania (Nęcki 2000:98). Przez komunikowanie rozumie się transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego, a w procesie tym można rozróżnić pięć klas: źródło, emitor, kanał, receptor i cel (Miller 1951:19). Wybrane cechy komunikacji międzyludzkiej, podkreślające jej podstawowe funkcje, pozwoliły wyodrębnić cztery typowe modele. Jest ona interpretowana jako transfer informacji, uzgadnianie znaczenia, perswazja i tworzenie społeczności. W ujęciu teorii systemów proces komunikowania się interpretowany jest w oparciu o następujące tezy (Fisher 1982:196 i in.):

- komunikowanie interpersonalne – całość oznaczająca więcej niż suma poszczególnych części,
- każdy system ma pewien stopień otwartości – komunikowanie jako pewien stopień otwartości oraz ograniczoności,
- złożoność organizacyjna – jako poziom zróżnicowania elementów tworzących system,
- zdolność autoregulacji – zdolność do samodzielnego kształtowania się systemu.

Sprawne porozumiewanie się odgrywa kluczową rolę z punktu widzenia realizacji celów stawianych przed pracownikami organizacji. Zjawiska nieskutecznej komunikacji przedstawiane są w literaturze przedmiotu z uwzględnieniem licznych perspektyw. Zaburzenie procesu odczytywania przez odbiorcę znaczenia przekazu nadanego przez jego autora sugerować może, że przyczyną tego zjawiska jest przede wszystkim nieprawidłowe (intencyjne) wnioskowanie. Kodowy model komunikacji opiera się na założeniu, że rozmówcy znają i rozumieją stosowany przez siebie kod. Taka koncepcja może mylnie sugerować, że sama umiejętność posługiwania się kodem gwarantuje skuteczność komunikacji. Tymczasem liczne uwarunkowania powodują, że procedury nadawania, odbioru i interpretacji wypowiedzi mogą ulegać zniekształceniom. Zgodnie z teorią relewancji, nie każda komunikowalna koncepcja może zostać zakodowana. Ponadto werbalna komunikacja nie gwarantuje wiernego odzwierciedlenia myśli, uczuć czy intencji nadawcy. Zdaniem Z. Nęckiego każde słowo może mieć właściwie nieskończenie wiele odcieni znaczeniowych, zwłaszcza w użyciach metaforycznych (Nęcki 2000:171).

Mimo to proces ten zwykle uważany jest za skuteczny albo wystarczająco dobry – jeśli poziom dokładności informacji nadawanej odpowiada ogólnemu poziomowi informacji odebranej. Wynika to m.in. ze współczesnej

tendencji do jak największej ekonomiczności języka, której celem jest m.in. skoncentrowanie się wyłącznie na kluczowych aspektach komunikowania. Koncepcja ta jest antagonistyczna w stosunku do założenia, że inicjowanie oraz kontynuacja procesu komunikowania się wynika z oczekiwań jego uczestników dotyczących współpracy w zakresie maksymalizacji wysiłku dotyczącego jakości porozumiewania się.

Skuteczna komunikacja stanowi istotne uwarunkowanie funkcjonowania organizacji. Przebieg komunikacji zamierzonej może być ułatwiany albo zakłócany przez czynniki, które niekoniecznie zależą od woli komunikującego. Dlatego analiza aktu komunikacji obejmuje również analizę warunków jej powodzenia bądź porażki (Baylon, Mignot 2005:19). Szczególnej uwagi wymagają przeszkody w komunikacji interpersonalnej w podmiotach leczniczych ze względu na ewentualne następstwa ich występowania – wynika to przede wszystkim ze specyfiki prowadzonej działalności oraz znaczenia jakie ludzie przypisują zdrowiu, życiu lub ich utracie.

1. Cechy struktury organizacyjnej jako determinanta komunikacji interpersonalnej

Struktura organizacyjna, to zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji. Menedżerowie powinni rozumieć podstawowe elementy konstrukcyjne struktury organizacji i zdawać sobie sprawę z tego, że częścią funkcji organizowania jest zrozumienie sposobów najlepszego ułożenia tych elementów w sprawną ogólną strukturę firmy (Griffin 2007:343). Budowa organizacji wpływa na sposób i efekty komunikowania się w firmie. Komunikację organizacyjną w odniesieniu do jej struktury organizacyjnej można identyfikować jako:

- pionową – zwykle wzdłuż linii zależności służbowej – w górę lub w dół,
- poziomą – najczęściej pomiędzy osobami zajmującymi równorzędne stanowiska w hierarchii organizacyjnej,
- ukośną – czasami zaburzającą przyjęty model komunikowania się wzdłuż linii zależności służbowej.

Do przyczyn nieskutecznej komunikacji zaliczyć można:

- duży stopień złożoności struktury organizacyjnej,
- nieprawidłową organizację formalnego przepływu informacji,
- brak znajomości schematu organizacyjnego oraz przyjętych procedur przez osoby zatrudnione w podmiocie leczniczym.

Struktury organizacyjne mogą być analizowane z uwzględnieniem różnorodnych kryteriów np. liczba szczebli zarządzania, rozpiętość kierowania, zasięg kierowania, liczba lub rozmiar komórek organizacyjnych, podległość służbowa.

Struktury organizacyjne płaskie cechuje mała liczba szczebli zarządzania, która determinuje zwiększenie zakresu obowiązku osób zatrudnionych na stanowiskach menedżerskich. To z kolei powoduje konieczność ponoszenia większej odpowiedzialności przez kierowników oraz wymusza znaczny stopień elastyczności w działaniu. Struktury płaskie stwarzają warunki do szybkiego przepływu informacji, które nie ulegają licznym zniekształceniom podczas ich przekazywania. Zatem wiarygodność przekazywanych wiadomości jest znacznie większa, niż w przypadku struktur smukłych.

Struktury organizacyjne smukłe charakteryzuje znaczna liczba szczebli zarządzania, co związane jest z koniecznością zatrudniania odpowiedniej liczby pracowników na stanowiskach kierowniczych. Do wad tej struktury zaliczyć można m.in. problemy w porozumiewaniu się, które wynikają z potrzeby przekazywania wiadomości poprzez kilka szczebli zarządzania (odpowiednio w górę lub w dół struktury albo w wymiarze poziomym). W takich sytuacjach treść komunikatu może ulegać zniekształceniom, być dostarczana z opóźnieniem albo wręcz może w ogóle nie zostać przekazana w miejsce docelowe, co często ma związek z typem sieci komunikacyjnej.

Typy sieci komunikacyjnej oznaczają przyjęty w organizacji sposób przekazywania wiadomości stanowiący swojego rodzaju „wzorzec” określonej sieci. Warto podkreślić, że w organizacjach może funkcjonować więcej niż jedna sieć (Griffin 2007: 599).

Pomiędzy typem sieci i wynikami grupy istnieje związek. Sieci scentralizowane wykazują największą skuteczność w przypadku realizacji zadań rutynowych, prostych. W przypadku zadań o znacznym stopniu złożoności bardziej użyteczne są sieci zdecentralizowane pozwalające na stałe interakcje pomiędzy uczestnikami, wymianę informacji i sprzężenie zwrotne (Penc 2010:119). Niedopasowanie typu sieci komunikacji do specyfiki wykonywanych zadań może być poważną barierą w komunikowaniu się pomiędzy uczestnikami procesu.

Człowiek, który otrzymuje zatrudnienie i tym samym włącza się do formalnej organizacji, w pewnym sensie akceptuje dystrybuowaną przez nią władzę, w tym konieczność podporządkowania się przełożonym i licznym unormowaniom wprowadzonym w zakładzie. Różnice statusów mogą stanowić barierę w komunikacji interpersonalnej prowadząc do demonstracji niechęci w podejmowaniu kontaktów interpersonalnych pomiędzy osobami o różnej pozycji zawodowej (lub społecznej). Kluczowe znaczenie ma subiektywny stosunek osoby zatrudnionej do jej miejsca w hierarchii służbowej i relacji z innymi pracownikami (także sfera relacji nieformalnych). Postrzeganie różnicy w statusach pomiędzy określonymi osobami jako zjawiska negatywnego wynikać może z wielu uwarunkowań. Do najczęstszych należą: brak akceptacji formalnej hierarchii, akceptacja władzy nieformalnej niespój-

nej z linią podporządkowania wynikającą ze struktury formalnej, polaryzacja różnic w statusach w obrębie danej organizacji (np. „kominy płacowe”, niesprawiedliwy przydział obowiązków, zróżnicowane warunki pracy, dyskryminacja), nadużywanie władzy, styl zarządzania nieadekwatny do aktualnych uwarunkowań, dysfunkcjonalna kultura organizacyjna. Zdarzają się także sytuacje, gdy osoby zatrudnione na różnych szczeblach struktury organizacyjnej posługują się językiem na tyle zróżnicowanym, że implikuje to brak pełnego zrozumienia przekazu.

2. Język i jego atrybuty w komunikacji międzyludzkiej

Semiologia jest nauką o systemach znaków używanych w akcie komunikacyjnym, tzn. podczas transmisji komunikatów (rozumianych jako zespoły znaczeń, a nie jako ciągi sygnałów) od nadawcy do odbiorcy za pomocą sygnałów. W przeciwieństwie do teorii informacji, semiologia nie zajmuje się problemami technicznymi podczas transmisji przy użyciu określonego kanału. Zwraca natomiast uwagę na relacje, jakie zachodzą między komunikatem a sygnałami w procesie komunikacji. Semiologia komunikacji różni się od semiologii znaczenia rozróżnieniem „oznaki” od „sygnału” (Baylon, Mignot 2005:61-62). „Oznaka” to zdarzenie postrzegane bezpośrednio dostarczające wiedzy o tym, co „oznaką” nie jest. Natomiast „sygnały” to grupa „oznak”. Sygnały mają charakter instrumentalny, są wytwarzane w celu komunikowania (Prieto 1968:95).

Semiologia opiera się na znaku (utworzonym i odbieranym przez ludzi np. słowo), kodzie (będącym systemem znaków) i kulturze. Przekazy realizowane są poprzez fizyczną reprezentację znaku i jednocześnie znaczenia wynikającego z kodu kulturowego.

Semantyka koncentruje się na problemach znaczenia w języku oraz relacji formy znaku do treści oznaczanej. Zdarzają się sytuacje, że odmienne rozumienie lub niezrozumienie słów lub fraz powoduje nieprawidłowości w komunikacji interpersonalnej. W poszczególnych branżach pracownicy dysponują specjalistycznym słownictwem często niezrozumiałym dla osób spoza kręgu zawodowego. W sektorze ochrony zdrowia stosowanie żargonu może stanowić istotną barierę w komunikacji – nie tylko między osobami zatrudnionymi w podmiocie leczniczym, ale także między pracownikiem ochrony zdrowia a pacjentem. Wykorzystywanie specjalistycznego słownictwa bardzo często jest koniecznością – nie zawsze można zastąpić specyficzne, specjalistyczne wyrażenie określeniem potocznym. W przypadku kontaktu z pacjentami przełożenie wyrażenia niezrozumiałych na terminy znane odbiorcy jest koniecznością. Zaniechanie tej czynności skutkować może brakiem zrozumienia wypowiedzi, to z kolei może implikować niezastosowanie się do zaleceń i liczne nieprawidłowości w zastosowanym procesie leczenia.

nia, pielęgnacji czy rehabilitacji. Do czynników sprzyjających tworzeniu barier w komunikacji w zakresie semantyki można zaliczyć np.:

- wieloznaczność używanych terminów,
- nadużywanie żargonu, gwary, idiomów, zwrotów obcojęzycznych,
- nieprawidłową lub nieprecyzyjną intonację,
- osobistą perspektywę.

Pracownicy ochrony zdrowia powinni dążyć do wyeliminowania tego typu przeszkód w komunikacji celem minimalizacji ewentualnych następstw nieskutecznego porozumienia się – w relacjach pracownik-pacjent, ale także pracownik-pracownik.

W podmiotach leczniczych stosowane są różnego rodzaju symbole (w formie naklejek, tabliczek itp.), które są arbitralnie ustalonymi jednostkami komunikacyjnymi. Informują o specyfice lub przeznaczeniu danego miejsca np. oznaczenie źródła promieniowania jonizującego, źródła promieniowania elektromagnetycznego, materiału zakaźnego, dróg ewakuacyjnych i wiele innych. Symbole te nie zawsze są zrozumiałe dla użytkowników budynku, lecz ich stosowanie wynika z obowiązujących unormowań prawnych, a wykorzystana w tym celu wizualizacja jest zestandaryzowana. Część z tych symboli stanowi o specyfice udzielanych świadczeń zdrowotnych i nie jest spotykana w innych obiektach użyteczności publicznej innych niż podmioty lecznicze, a to może powodować nieprawidłową ich interpretację. Tego typu błędy stanowią w wybranych sytuacjach potencjalne narażenie pacjenta na utratę zdrowia albo życia.

3. Znaczenie różnic kulturowych

Wraz z rozwojem gospodarczym oraz postępującą globalizacją pracownicy podmiotów leczniczych w coraz większym zakresie stykają się z problemami różnic kulturowych nierzadko sprzyjających trudnościom w komunikacji międzyludzkiej.

Według G. Hofstede i G. J. Hofstede w ludzkim umyśle istnieją wzorce zachowania na trzech poziomach – uniwersalnym (jest nią natura ludzka), specyficznym dla grupy (kultura) i specyficznym dla jednostki (osobowość). Kultura, czyli *materialna i umysłowa działalność społeczeństw oraz jej wytwory* (sjp.pwn.pl, 20.02.2020) obejmuje działania (i sposoby ich wykonywania), których podejmuje się człowiek i jest kształtowana poprzez kontakty ze środowiskiem społecznym (Hofstede 2007:16-18).

Kultura jest złożona i jednostki różnią się między sobą przynależnością do odmiennych warstw/poziomów kultury (Hofstede 2007:23).

Rysunek 1.

Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego

Źródło: Hofstede 2007:18

F. Trompenaars i Ch. Hampden-Turner zaproponowali siedem wymiarów kultury (Trompenaars, Hampden-Turner 1998:8-9):

- uniwersalizm/partykularyzm,
- indywidualizm/kolektywizm,
- kultury neutralne/emocjonalne,
- kultury konkretności/rozproszenia,
- orientacja na osiągnięcia/orientacja na przypisanie,
- stosunek do czasu,
- stosunek do otoczenia.

W kulturach partykularystycznych ważne są relacje społeczne i okoliczności, a przepisy i prawa są przestrzegane mniej rygorystycznie niż w kulturach uniwersalistycznych. Podział na kultury indywidualistyczne i kolektywne związany jest z poczuciem przynależności do grupy i zorientowaniem na wspólne cele. Kultury neutralne i emocjonalne różnią się otwartością wyrażania uczuć. W kulturach konkretności życie prywatne i zawodowe są od siebie oddzielane, a w kulturach rozproszenia działania są wieloznaczne. W społeczeństwach zorientowanych na przypisanie status osoby związany jest z jej cechami np. z wiekiem, płcią lub wykształceniem, a w społeczeństwach zorientowanych na osiągnięcia to działania i ich efekty są ważniejsze. Dwoma przeciwległymi biegunami stosunku do otoczenia są nastawienie wewnątrzsterowne lub zewnątrzsterowne.

Stosunek do czasu określany jest poprzez zorientowanie społeczeństwa na przeszłość, teraźniejszość lub przyszłość. Ponadto, czas może być postrzegany jako sekwencja zdarzeń następujących po sobie (monochronicz-

nie) lub jako powtarzający się cykl (polichronicznie) związany np. z porami roku, dniami, miesiącami, latami (Trompenaars 1998:122-124).

Richard Lewis podzielił kultury świata w inny sposób. Lewis wydzielił 3 typy kultur: aktywne liniowo (ang. *linear-active*), wieloaktywne (ang. *multi-active*) i reaktywne (ang. *reactive*) (Lewis 2006:29-38).

Kultury aktywne liniowo cechują się wykonywaniem jednej czynności w danym momencie, dokładnym planowaniem i punktualnością. Działanie zgodnie z planem jest bardzo ważne. W kulturach wieloaktywnych planuje się bardziej ogólnie i pozwala się, by wykonywane czynności i projekty wpływały nawzajem na swój przebieg.

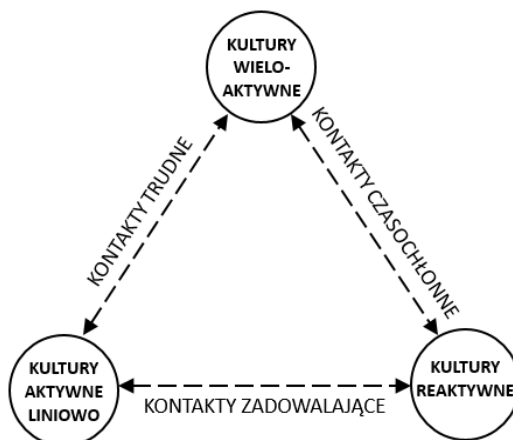
Kultury reaktywne rzadko inicjują dialog lub działania – wolą najpierw poznać stanowisko drugiej strony.

Preferowanym sposobem komunikacji kultur aktywnych liniowo i wieloaktywnych jest dialog, a kultur reaktywnych sekwencja: monolog – pauza – namysł – monolog. Przerwa między monologami pozwala kulturom reaktywnym zastanowić się nad postawą rozmówcy. Cisza nie jest postrzegana negatywnie.

W rzeczywistości, mimo że do społeczeństw i grup można dopasować jeden dominujący typ kultury wyznaczony przez Lewisa, cechy innych typów również są obecne.

Rysunek 2.

Model trudności porozumiewania się pomiędzy różnymi kulturami



Źródło: Lewis 2006:39

Bariery w komunikacji interpersonalnej będące następstwem różnic kulturowych pojawiać się mogą pomiędzy pracownikami podmiotów leczniczych oraz ich podopiecznymi. Problemy te mogą nasilać się wraz z postępem gospodarczym, nasileniem przepływu ludzi, kapitału, technologii. Zjawiskom tym towarzyszy zacieranie się różnic kulturowych, lecz ich eliminacja nie jest możliwa, a ponadto nie jest pożądana. Wynika to m.in. z potrzeby zachowania tożsamości narodowej przy jednoczesnej konieczności spełnienia różnorodnych oczekiwań świadczeniobiorców.

4. Wpływ grupy i hermetyczność środowiska zawodowego

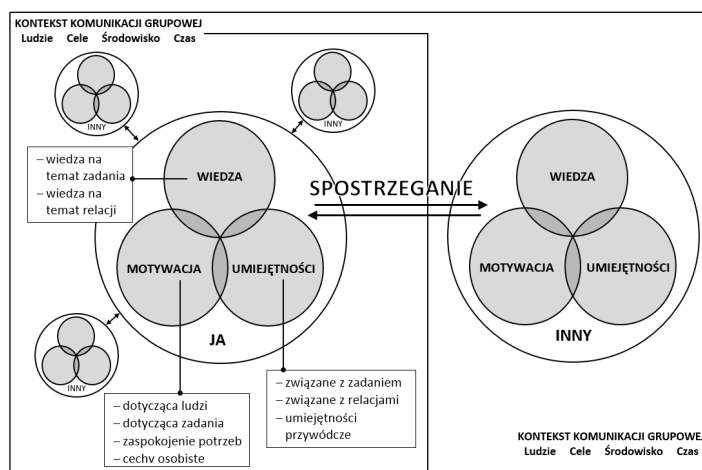
Zbiór ludzi jakim jest mała grupa, posiada liczne cechy, które są dla niej specyficzne i jednocześnie odróżniają ją od innych grup. Do czynników konstytuujących małą grupę należy jej liczebność, postrzeganie siebie jako uczestników grupy, wzajemna zależność oraz komunikowanie się. Zdaniem Balesa maksymalna liczba członków małej grupy określana jest do takiej liczby, która umożliwia jej członkom wchodzenie we wzajemne interakcje jako indywidualnych osób, nawet jeśli interakcja ta polega jedynie na wspomnianiu innej osoby (Bales 1950:33).

Kompetencja komunikacyjna w małej grupie to wrażenie wywoływane przez jej członków, że jako grupa działają oni w sposób odpowiedni i efektywny. Czynniki wpływające na zdolność do kompetentnego komunikowania się to motywacja, wiedza oraz umiejętności. Im mniejsze współwystępowanie tych obszarów, tym bardziej prawdopodobne, że osoba komunikująca się w małej grupie będzie postrzegana jako niekompetentna (Morreale 2007:396).

Specyfika zadań realizowanych przez pracowników zatrudnionych w systemie ochrony zdrowia bardzo często wymaga od przedstawicieli zawodów medycznych współdziałania warunkującego pracę zespołową. Uczestnictwo w grupie zawodowej i wysoki stopień jej integracji stanowi podstawę skuteczności podejmowanych działań. Struktura grupy (formalnej lub nieformalnej) oraz określający ją status, role, hierarchia statusów, granice grupy stanowią istotne czynniki determinujące komunikację interpersonalną w organizacji.

Rysunek 3.

Model kompetentnej komunikacji w małej grupie



Źródło: Morreale 2007:397

Nadmierna hermetyczność środowiska zawodowego utrudniać może komunikację z innymi grupami w obrębie jednostki organizacyjnej, zwłaszcza w przypadku postrzeganej znacznej różnicy statusów grup.

5. Niedostateczny poziom motywacji do komunikowania się

Termin „motywacja” wywodzi się od łacińskiego słowa *motus*, które określa ruch, zmianę miejsca położenia. Człowiek może motywować siebie sam albo być motywowany przez innych ludzi. Motywacja oznacza psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje czynniki powodujące, wytyczające i podtrzymujące zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001:427). Motywacja zawodowa to emocjonalno-rzeczowy stosunek do pracy łączący w różnym zakresie i formie człowieka z pracą (Milian 2000: 107). Procesy motywacyjne warunkują zachowanie jednostki w zakresie dążenia do wybranych, ważnych dla niej przyszłych stanów rzeczy i często determinują określoną aktywność człowieka.

Motywację można rozpatrywać w dwóch ujęciach (Sekuła, 2008:10):

- ujęcie atrybutowe uwzględnia stan i siłę wewnętrzną jednostki wpływającą na zachowania ludzi, tak więc decyzje o podejmowaniu lub rezygnacji z aktywności są związane z osobowością oraz duchowością pracownika,

- ujęcie czynnościowe związane jest z odpowiednio silnym oddziaływaniem na zachowania ludzi i ich trwałość w czasie za pomocą odpowiednio dobranych bodźców.

Aby bodziec motywacyjny zadziałał konieczne jest współdziałanie trzech rodzajów czynników (Reykowski 1979:29-30):

- wzbudzających stan specyficznego napięcia wewnętrznego (napięcia motywacyjnego) czyli czynników aktywizujących potrzeby materialne i własnego ja, wytwarzających zainteresowania itp.,
- zaspokajających potrzeby lub stanowiących o wykonywaniu zadań, które są zdolne zredukować napięcie motywacyjne (czynniki te mają wartość gratyfikacyjną),
- wskazujących, że człowiek jest zdolny zaspokoić atrakcyjne potrzeby, czyli wpływających na subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku.

Zgodnie z powyższym motywacja w ujęciu czynnościowym jest działaniem kształtującym odpowiedni układ czynników kreujących bodziec motywujący, który prowokuje aktywność człowieka prowadzącą do osiągnięcia wytyczonych celów. Jednym z celów szczegółowych w podmiotach leczniczych powinna być skuteczna komunikacja międzyludzka.

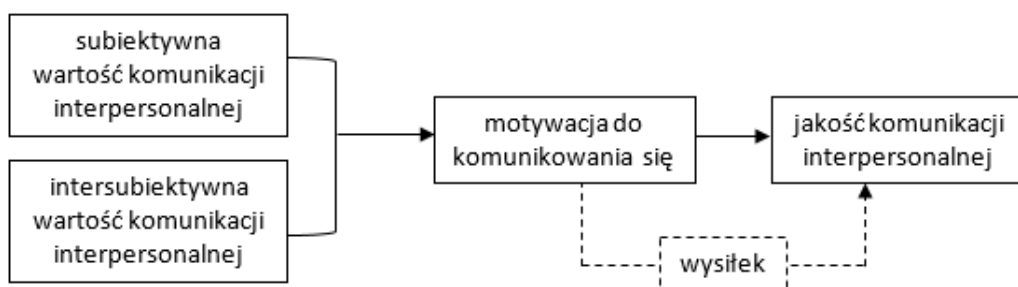
Poziom motywacji do inicjowania, kształtowania i podtrzymywania komunikacji interpersonalnej zdeterminowany jest jej subiektywnie postrzeżoną wartością oraz znaczeniem jakie przypisują komunikacji inni ludzie. Wartość ta uwarunkowana jest wieloma czynnikami, do których należą m.in.:

- cechy indywidualne pracownika,
- wartość oczekiwań w zakresie możliwej do osiągnięcia satysfakcji z komunikowania się,
- prawdopodobieństwo zaspokojenia potrzeb społecznych związanych z nawiązywaniem relacji,
- znaczenie rozbieżności pomiędzy motywacją wewnętrzną i zewnętrzną,
- kultura organizacyjna,
- wpływ grupy formalnej i nieformalnej.

Elementem motywowania w tym zakresie powinno stać się uświadomienie istoty i znaczenia komunikacji interpersonalnej, a także wartości jaką przedstawia z punktu widzenia pracy zawodowej. Systematyczne stymulowanie wysiłku ukierunkowanego na realizację skutecznego komunikowania się może warunkować wysoką jakość procesu komunikowania się z innymi ludźmi. Ten wysiłek ma istotne znaczenie w podmiotach leczniczych, ze względu na częstą konieczność pokonywania barier o różnorodnych uwarunkowaniach związanych np. ze stanem zdrowia pacjentów lub nieumiejętnością korzystania przez podopiecznych ze współczesnych środków łączności.

Rysunek 4.

Motywacja do komunikowania się jako czynnik warunkujący jakość komunikacji



Źródło: opracowanie własne

Motywowanie osób zatrudnionych w organizacji do skutecznego komunikowania się jest procesem, który może być realizowany przez współpracowników lub kadrę zarządzającą. W podmiotach leczniczych odpowiednio wysoki poziom motywacji do podejmowania i utrzymywania prawidłowej komunikacji interpersonalnej stanowi nieodzowny element udzielania świadczeń zdrowotnych.

Podsumowanie

Wyzwania jakie niesie ze sobą odpowiedzialne zarządzanie podmiotem leczniczym, spowodowane wzrostem potrzeb zdrowotnych oraz systematycznym podnoszeniem standardów udzielanych usług, wymagają od kadry kierowniczej multidyscyplinarnych i interdyscyplinarnych umiejętności. Kompetentne sprostanie tym wyzwaniom wymaga szerokiej wiedzy m.in. w zakresie komunikowania się w organizacji.

Sprawna komunikacja interpersonalna stanowi jeden z podstawowych warunków sukcesu podmiotów leczniczych. Podkreślenia wymaga charakter relacji w kontaktach pracownik-pacjent oraz pracownik-pracownik.

Specyfika udzielanych świadczeń, wielozadaniowość, konieczność zachowania poufności oraz potrzeba zaangażowania się w problemy podopiecznych, wymaga optymalizacji procesów mających poprawiać sprawną komunikację międzyludzką.

Praca zespołowa, często warunkująca powodzenie podejmowanych działań, wymaga aktywnego współuczestniczenia w procesach grupowych i skutecznego komunikowania się ze współpracownikami.

Nowoczesne organizacje, systematycznie zwiększające własną efektywność, traktujące pracowników jako ważny zasób, podejmujące ryzyko we

wprowadzaniu innowacji – opierają swoją działalność na kooperacji oraz komunikacji z innymi podmiotami funkcjonującymi na rynku. Jednocześnie powinny usprawniać proces komunikacji interpersonalnej w organizacji, celem zwiększenia własnej efektywności.

Wiedza na temat barier w komunikacji interpersonalnej oraz ich skuteczna identyfikacja stanowić powinna ważny element zarządzania organizacją. Charakter tych przeszkód, ich natężenie oraz czas trwania mogą przesądzać o konsekwencjach udzielania świadczeń zdrowotnych. W systemie ochrony zdrowia powodzenie realizowanych przedsięwzięć ma istotny wpływ na zdrowie lub życie pacjentów – a tych wartości nie sposób przecenić. W tym kontekście dbałość o skuteczną komunikację interpersonalną w organizacji stanowić może stabilną podstawę systematycznego podnoszenia jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych.

Bibliografia

1. Bales R. F., 1950, *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*, Reading, MA, Addison Wesley.
2. Baylon Ch., Mignot X., 2005, *Komunikacja*, Flair, Kraków.
3. Fisher A., 1982, *The Pragmatic Perspective of Human Communication. A View from System Theory* [w] Dance F. *Human Communication Theory*, Frank E.X. Dance, New York.
4. Griffin R.W., 2007, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
5. Hofstede G., Hofstede G. J., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
6. Kotarbiński T., 1958, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
7. Lewis Richard D., 2006, *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Nicholas Bearley International, Boston–London.
8. Milian L., 2000, *Praca, osobowość, kierowanie*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
9. Miller G., 1951, *Language and Communication*, McGraw-Hill Book Company INC., New York.
10. Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K., 2007, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza, umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Nęcki Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Drukarnia Antykwa, Kraków-Kluczbork.
12. Penc J., 2010, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa.

13. Prieto L. J., 1968, *La semiologie* [w] Martinet A. (red.) *Le Langage*, Gallimard, Paryż.
14. Reykowski J., 1979, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
15. Sekuła Z., 2008, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
16. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
17. Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., 1998, *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Determinants of Ineffective Communication in Health Care Entities. Organizational Barriers – Selected Aspects

Summary

The aim of applying changes in contemporary organizations is often to create elastic connections and relations, which are to guarantee efficiency of employees, information systems, and communication systems. Proper interpersonal communication is necessary for efficient actions. A process of communication, which is a complex issue, is exposed to various factors and can be disrupted. Because of the value of health and life, identification of organizational barriers of interpersonal communication in health care facilities should be an indispensable part of their management. The aim of this article is to present a selection of aspects of ineffective communication in health care entities.

Key words: organizational barriers, interpersonal communication, health care entities

Anna Woźnialis
Angelika Katarzyna Wilk
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
woznialis.anna@gmail.com
angelawilk1@wp.pl

Kształtowanie się preferencji konsumpcyjnych w Polsce – różnice w strukturze wydatków grup społeczno- ekonomicznych gospodarstw domowych

Streszczenie

Potrzeby i wynikające z nich zachowania konsumentów są bardzo różne. Zachowanie ludzi można wyjaśnić jako próbę zaspokojenia preferencji. Preferencje konsumpcyjne w dużej mierze wpływają na kształtowanie się struktury wydatków gospodarstw domowych. W ramach tej pracy przeanalizowano dane z 2017 roku pozyskane przez Główny Urząd Statystyczny w badaniu budżetów gospodarstw domowych. Dane dotyczą średnich miesięcznych wydatków na 1 osobę w gospodarstwach domowych z podziałem na cztery grupy społeczno-ekonomiczne: pracujących na własny rachunek, rolników, pracowników oraz emerytów i rencistów. W wydatkach konsumpcyjnych rozróżniono 12 podstawowych grup (działów): żywność i napoje bezalkoholowe; napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe; odzież i obuwie; użytkowanie mieszkania i nośniki energii; wyposażenie mieszkania i prowadzenie gospodarstwa domowego; zdrowie; transport; łączność; rekreacja i kultura; edukacja; restauracje i hotele; pozostałe towary i usługi. Dokładna analiza wydatków na poszczególne towary i usługi pozwala na określenie preferencji dla każdego typu gospodarstw domowych.

Słowa kluczowe: emeryci i renciści, gospodarstwo domowe, pracownicy, pracujący na własny rachunek, preferencje konsumpcyjne, wydatki gospodarstw domowych, rolnicy.

Wstęp

Zachowania konsumentów na rynku dóbr i usług są różne i zależą przede wszystkim od jego stale rosnących oraz zmieniających się potrzeb. Za potrzebę uznajemy *pewien stan psychofizyczny człowieka przejawiający się w subiektywnym odczuciu braku pożądania jakiegoś dobra lub stanu (warunków, sytuacji)* (Bywalec 2010:14). Można wyróżnić ich trzy główne źródła:

- fizyczne (biologiczne) wymogi organizmu człowieka – potrzeby wrodzone, ponieważ ludzie rodzą się z określoną strukturą potrzeb narzuconą przez ich organizm i jego wymagania;
- duchowe właściwości jednostki – wiążą się ze strukturą osobowości człowieka (np.: potrzeba poczucia własnej wartości, bycia akceptowanym i kochanym), część z nich to również potrzeby wrodzone wspólne dla wszystkich ludzi (np.: potrzeba bezpieczeństwa);
- fakt współżycia społecznego – wywołuje on potrzeby, które są przejawem funkcjonowania jednostki w zbiorowościach ludzkich, a jednocześnie wiążą się z pełnieniem przez nią określonych ról społecznych (Kieźel 2012:35).

W głównym stopniu to potrzeby wpływają na kształtowanie się preferencji konsumentów. Nie zależą one bezpośrednio od cen dóbr na rynku i dochodów konsumenta, lecz są wynikiem dążenia do osiągnięcia satysfakcji i szczęścia. Preferencje wyrażają zainteresowania i upodobania konsumentów, pozwalają dokonywać wyboru i wpływają na podejmowanie decyzji.

Preferencje konsumpcyjne wpływają na kształt struktury wydatków wśród gospodarstw domowych. Na prawidłowe funkcjonowanie współczesnych gospodarstw domowych wpływ mają cztery rodzaje podejmowanych przez nie decyzji finansowych: inwestycyjne, finansowe, związane z zarządzaniem ryzykiem oraz dotyczące konsumpcji i oszczędności. Należy zauważyć, że *teoria finansów traktuje preferencje konsumpcyjne ludzi jako dane, chociaż preferencje te mogą się zmieniać z upływem czasu. Zachowanie ludzi wyjaśnia się jako próbę zaspokojenia tych preferencji* (Świecka 2008:92).

1. Materiał i metody

Na potrzeby tej pracy przeanalizowano strukturę wydatków czterech grup społeczno-ekonomicznych gospodarstw domowych w 2017 roku. Dane pochodzą z badania budżetów gospodarstw domowych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny. Badanie to spełnia istotną rolę w analizie poziomu życia ludności w Polsce, ponieważ stanowi podstawowe i niezbędne źródło informacji o rozchodach i przychodach, spożyciu ilościowym żywności oraz innych aspektach warunków życia konsumentów. Badanie to daje pogląd na poziom i strukturę wydatków, źródła pozyskiwania towarów i usług oraz osiąganych dochodów. Jednostką obserwacji w badaniu budżetów rodzinnych jest prywatne gospodarstwo domowe jedno- lub wieloosobowe. Przedmiotem badania jest przede wszystkim budżet gospodarstwa domowego, czyli: wielkość przychodów i rozchodów (pieniężnych i niepieniężnych) wszystkich członków badanego gospodarstwa domowego oraz ilościowe spożycie wybranych artykułów i usług. W badaniu budżetów gospodarstw domowych wykorzystywana jest metoda reprezentacyjna. Metoda

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

ta oparta jest na próbie losowej, która umożliwia uogólnienia z określonym błędem, uzyskanych wyników na wszystkie prywatne gospodarstwa domowe w Polsce. W każdym miesiącu badanie obejmuje 3132 mieszkania – respondenci wypełniają m. in. tzw. książeczką budżetową – BR-01, w związku z tym, co roku badanie dotyczy 37584 mieszkań. Każde gospodarstwo domowe zobowiązane jest do wypełnienia danych na temat: wszystkich rozchodów pieniężnych i niepieniężnych, ilości zakupionych towarów (m. in. przez Internet), ilości i wartości towarów pobranych z użytkowanej gospodarki rolnej i prowadzenia działalności na własny rachunek, liczby spożytych posiłków. Zgodnie z badaniem GUS przychody stanowią wszystkie wartości wpływające do gospodarstwa domowego, natomiast rozchody – wszystkie wartości przekazywane przez gospodarstwo na zewnątrz. Dochód rozporządzalny to suma bieżących dochodów gospodarstwa domowego z poszczególnych źródeł pomniejszona o zaliczki i wszelkie podatki, natomiast wydatki obejmują: wydatki na towary i usługi konsumpcyjne (których celem jest zaspokojenie potrzeb gospodarstw domowych) oraz pozostałe koszty i opłaty. W badaniu można wyróżnić kilka grup społeczno-ekonomicznych gospodarstw domowych: gospodarstwo pracowników, gospodarstwo rolników, gospodarstwo pracujących na własny rachunek, gospodarstwa emerytów, gospodarstwa rencistów oraz gospodarstwa utrzymujące się z niezarobkowych źródeł.

Istotne jest to, że wspomniane badanie opiera się na Klasyfikacji przychodów i rozchodów, natomiast w zakresie wydatków konsumpcyjnych bazuje na Klasyfikacji COICOP/HBS, w której wyróżnia się 12 głównych grup (działów) wydatków konsumpcyjnych: żywność i napoje bezalkoholowe; napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe; odzież i obuwie; użytkowanie mieszkania i nośniki energii; wyposażenie mieszkania i prowadzenie gospodarstwa domowego; zdrowie; transport; łączność; rekreacja i kultura; edukacja; restauracje i hotele; pozostałe towary i usługi (w tym higiena osobista, przedmioty osobistego użytku, opieka socjalna, usługi ubezpieczeniowe). W zakresie dochodów – oparte jest na Systemie Rachunków Narodowych i na ogólnych zaleceniach EUROSTATu.

2. Analiza i wyniki

W pracy tej prześledzono wydatki następujących gospodarstw domowych:

1) gospodarstwa pracowników (tzw. „pracownicy”) – gospodarstwa domowe, których wyłącznym lub głównym źródłem utrzymania jest dochód z pracy najmniej w sektorze publicznym lub prywatnym;

- 2) gospodarstwa rolników (tzw. „rolnicy”) – gospodarstwa domowe, których wyłącznym lub głównym źródłem utrzymania jest dochód z użytkowanego gospodarstwa indywidualnego w rolnictwie;
- 3) gospodarstwa pracujących na własny rachunek – gospodarstwa domowe, których wyłącznym lub głównym źródłem utrzymania jest praca na własny rachunek poza gospodarstwem indywidualnym w rolnictwie lub wykonywanie wolnego zawodu;
- 4) gospodarstwa emerytów i rencistów (tzw. „emeryci i renciści”) – gospodarstwa domowe, których wyłącznym lub głównym źródłem utrzymania jest emerytura lub renta.

Na potrzeby tego artykułu przyjmijmy definicję gospodarstwa domowego zgodnie z Metodologią badania budżetów gospodarstw domowych opracowaną przez GUS: *jest to zespół osób spokrewnionych ze sobą lub niespokrewnionych, mieszkających razem i wspólnie utrzymujących się (gospodarstwo domowe wieloosobowe) lub osoba utrzymująca się samodzielnie, bez względu na to, czy mieszka sama, czy też z innymi osobami (gospodarstwo domowe jednoosobowe). Członkowie rodziny mieszkający wspólnie, ale utrzymujący się oddzielnie, tworzą odrębne gospodarstwa domowe. Wielkość gospodarstwa domowego jest określana liczbą osób wchodzących w jego skład* (Główny Urząd Statystyczny, Departament Warunków Życia, Wydział Badań Gospodarstw Domowych 2011:30).

Średnie miesięczne przychody oraz wydatki na 1 osobę w gospodarstwach domowych według grup społeczno-ekonomicznych w 2017 roku prezentują się następująco:

- pracujących na własny rachunek: przychody netto 2378,24 zł, wydatki 1368,49 zł;
- rolników: przychody netto 2194,40 zł, wydatki 867,99 zł;
- emerytów i rencistów: przychody netto 1999,22 zł, wydatki 1271,01 zł;
- pracowników: przychody netto 1997,46 zł, wydatki 1168,00 zł.

Zaskakującym jest fakt, że spośród wszystkich analizowanych działów „emeryci i renciści” stanowią grupę, która wydaje najwięcej na żywność i napoje bezalkoholowe (przeciętnie miesięcznie na 1 osobę ok. 342 zł). Gospodarstwa składające się z osób pracujących na własny rachunek przeznaczają na jedzenie przeciętnie o ok. 16 proc. mniej, czyli ok. 286 zł, natomiast tzw. gospodarstwa domowe „pracowników” oraz „rolników” – średnio ok. 270 zł.

Jak kształtują się preferencje spożywcze poszczególnych gospodarstw domowych? Najstarsze gospodarstwa domowe, czyli tzw. „emerytów i rencistów”, w porównaniu z pozostałymi gospodarstwami wydają o ok. 25 proc. więcej na towary z kategorii pieczywo i produkty zbożowe. Przykładowo starsi konsumenci więcej kupują pieczywa oraz innych wyrobów piekarskich

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

(np.: pieczywo chrupkie, bułeczki, ciasta i ciastka) odpowiednio o ok. 40 proc. i ok. 28 proc. w porównaniu z „najbogatszymi” rodzinami (pracującymi na własny rachunek). Pieczywo stanowi również duży udział w comiesięcznych wydatkach na żywność w grupie gospodarstw domowych rolników – jest o ok. 20 proc. wyższy niż w dwóch pozostałych grupach (poza „emerytami i rencistami”).

Płatki śniadaniowe (np.: kukurydziane, owsiane, musli) cieszą się największym zainteresowaniem wśród członków gospodarstw domowych pracujących na własny rachunek. Ludzie starsi częściej niż pozostali konsumenci wybierają makarony i produkty makaronowe oraz kasze. „Rolnicy” nie są zwolennikami artykułów z grupy „pizza i inne półprodukty makaronowe” (tj. wszelkiego rodzaju naleśników, krokietów, pierogów, klusek), ponieważ ich wydatki stanowią tylko 44 proc. kosztów ponoszonych na zakup tych produktów przez gospodarstwa pracujące na własny rachunek. Drugą grupą, która kupuje najchętniej ten rodzaj wyrobów gastronomicznych (jak również płatki śniadaniowe) są „pracownicy”.

Kolejnym niezbędnym składnikiem codziennych posiłków polskich rodzin jest mięso. Ponownie to właśnie „emeryci i renciści” wydają najwięcej przeciętnie miesięcznie na 1 osobę (ponad 92 zł), a następną społeczno-ekonomiczną grupą, która przeznaczają największą kwotę pieniężną na towary w tym zakresie są „rolnicy” (prawie 80 zł). Pozostałe 2 typy gospodarstw wydaje na mięso znacznie mniej – średnio ok. 27 proc. mniej niż „emeryci i renciści”. Największą różnicę w wydatkach można zaobserwować w przypadku mięsa wołowego – „emeryci i renciści” płacą na nie więcej: o ponad 176 proc. niż „rolnicy” – o prawie 73 proc. niż „pracownicy” i ok. 5 proc. niż „pracujący na własny rachunek”. Inna tendencja dotyczy mięsa wieprzowego. Z danych przekazanych przez „rolników” wynika, że co miesiąc na zakup tego towaru przeznaczają prawie 23 zł (na 1 osobę), natomiast „emeryci i renciści” – ok. 21 zł. Mięso wieprzowe najmniejszym zainteresowaniem cieszy się wśród „najbogatszych” gospodarstw – comiesięczne wydatki stanowią jedynie 60 proc. tego co wydają na nie „rolnicy”. Niewiele więcej pieniędzy niż „pracujący na własny rachunek” przeznaczają na ten zakup „pracownicy” – przeciętnie niecałe 15 zł. Podobne zachowania konsumentów można zauważyć podczas zakupów mięsa drobiowego, z tą różnicą, że najwięcej na drób wydają „emeryci i renciści”, niewiele mniej „rolnicy”, następnie „pracownicy” i „pracujący na własny rachunek”. Inaczej kształtują się preferencje w przypadku mięsa z drobiu tj. indyków, kaczek, gęsi itp. Najwięcej za ten rodzaj mięsa płacą „emeryci i renciści”, a najmniej „pracownicy” (prawie 39 proc. różnicy w ponoszonych kosztach). Drugą grupą społeczno-gospodarczą, która lubi inny drób niż tzw. „typowe kurczaki” są „pracujący na własny rachunek”. Seniorzy stanowią grupę, która przeznaczają

najwięcej pieniędzy na artykuły z grupy „wędliny i inne przetwory mięsne” – wydają o ok. 33 proc. więcej niż „pracujący na własny rachunek” oraz „pracownicy”, którzy deklarują najniższe ponoszone koszty w tym zakresie. Znaczną różnicę można zaobserwować w przypadku wydatków na tzw. „inne przetwory mięsne” czyli: konserwy, pasztety, wyroby garmazeryjne z mięsa – najstarsi konsumenci wydają więcej o ok. 45 proc. niż członkowie „najbogatszych” gospodarstw i ok. 70 proc. niż „rolnicy”.

A jak wygląda sytuacja z rybami i owocami morza, o których od kilku lat słyszymy, że są bardzo zdrowe, dzięki czemu stają się coraz bardziej modne? Najwięcej na ryby świeże lub chłodzone wydają „pracujący na własny rachunek”, następnie „emeryci i renciści”, „pracownicy” i „rolnicy”, których wydatki stanowią tylko ok. 41 proc. kosztów, które ponoszą na te artykuły rodziny zajmujące pierwszą pozycję w tym porównaniu. Inaczej kształtują się preferencje w przypadku ryb mrożonych, ponieważ to „rolnicy” (poza seniorami) są jednymi z największych zwolenników tego rodzaju produktów, natomiast „pracujący na własny rachunek” najrzadziej sięgają po tego typu artykuły spożywcze. Nie jest również zaskoczeniem fakt, że to „najbogatsze” gospodarstwa domowe są największymi smakoszami owoców morza, którzy i tak wydają na nie o ok. 133 proc. więcej niż „pracownicy” zajmujący drugie miejsce pod względem wielkości wydatków na te towary.

Kto najwięcej wydaje na mleko? Preferencja gospodarstw domowych jest uzależniona od rodzaju produktu. Najwięcej pełnego mleka świeżego kupują „rolnicy” – o ok. 91 proc. więcej niż „pracujący na własny rachunek”, natomiast mleko świeże niskotłuszczowe kupują najchętniej seniorzy. Z danych wynika, że ogólnie za mleko (pełne świeże i świeże niskotłuszczowe) „rolnicy” z „emerytami i rencistami” płacą średnio w miesiącu tyle samo – natomiast najmniej zainteresowaną grupą są „najbogatsi” konsumenci. Inaczej kształtuje się sytuacja w przypadku zakupów jogurtów i serów, ponieważ to właśnie „pracujący na własny rachunek” przeznaczają na jogurty i sery najwięcej, natomiast „rolnicy” – najmniej. Drugie gospodarstwo domowe pod względem ponoszonych kosztów na ww. nabiał stanowią „pracownicy”. Najstarsi konsumenci płacą najwięcej za twarogi i śmietanę w porównaniu z pozostałymi uczestnikami rynku. Dodatkowo warto wspomnieć, że napoje i inne produkty mleczne (np.: kefir, maślanka, desery mleczne) są najbardziej popularne w gospodarstwach „pracujących na własny rachunek”. Na jaja najwięcej wydają „emeryci i renciści” oraz „rolnicy”, natomiast „pracownicy” płacą prawie o połowę mniej niż seniorzy.

Jakie są różnice w przeciętnych wydatkach na masło i margarynę? Z pozyskanych danych wynika, że w porównaniu z pozostałymi konsumentami na masło „emeryci i renciści” przeznaczają najwięcej oraz „pracujący na własny rachunek”, następnie „rolnicy” i „pracownicy”. Margaryna, analo-

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

gicznie jak masło, cieszy się największym zainteresowaniem wśród najstarszych konsumentów i niewiele mniejszym wśród „rolników”. Warto też dodać, że jak do tej pory oliwa z oliwek nie znalazła zbyt wielu zwolenników wśród „rolnych” gospodarstw – dla porównania wydają oni na nią aż 8 razy mniej niż „pracujący na własny rachunek”.

Najstarsi i „najbogatsi” ponoszą największe wydatki związane z zakupem owoców – odpowiednio średnio ok. 24 zł i 22 zł, natomiast najmniej – „rolnicy”. Owoce cytrusowe (tj. cytryny, pomarańcze, itp.), jabłka, owoce jagodowe (tj. truskawki, maliny, winogrona, itp.) oraz owoce pestkowe (tj. wiśnie, śliwki, brzoskwinie, itp.) najczęściej wybierane są przez „emerytów i rencistów”. Banany cieszą się zbliżonym zainteresowaniem wśród trzech typów gospodarstw domowych (pomijając „rolników”). Wydać więcej na owoce mrożone oraz suszone i orzechy, jak również tzw. „pozostałe owoce” (np.: gruszki, arbuzy, ananasy, kiwi) są skłonni „pracujący na własny rachunek”. W przypadku owoców suszonych oraz orzechów różnica sięga ponad 153 proc. w porównaniu z wydatkami ponoszonymi przez „rolników”.

Różnice w strukturze wydatków na warzywa kształtują się podobnie jak w przypadku owoców. Generalnie seniorzy przeznaczają najwięcej pieniędzy na typowe warzywa poza kilkoma wyjątkami. Najstarsi konsumenci płacą najwięcej za: pomidory, ogórki, cebulę oraz tzw. „pozostałe warzywa i grzyby” (np.: warzywa liściaste, zioła); „rolnicy” – za marchewkę, buraki i ziemniaki, natomiast różne gatunki sałat – wiodą prym wśród „pracujących na własny rachunek”. Przetwory warzywne i grzybowe cieszą się największym (porównywalnym) zainteresowaniem u najstarszych i „najbogatszych” konsumentów. „Pracownicy” więcej niż pozostałe gospodarstwa domowe wydają na chipsy ziemniaczane i kukurydziane.

„Rolnicy” co miesiąc płacą ponad dwukrotnie więcej za cukier niż „pracujący na własny rachunek”. „Emeryci i renciści” nie szczczędzą pieniędzy na miód oraz czekoladę. Na wszelkiego rodzaju wyroby cukiernicze (tj. cukierki, batony itp.) oraz lody „pracujący na własny rachunek” oraz „pracownicy” przeznaczają najwięcej swojego dochodu w porównaniu z pozostałymi gospodarstwami. Na ww. produkty (wyroby cukiernicze i lody) „najbogatsi” konsumenci płacą więcej niż „rolnicy” odpowiednio o ok. 26 proc. i ok. 32 proc.. Gotowe dania typu: posiłki mrożone, zupy, kanapki, sojowe są najpopularniejsze wśród „pracujących na własny rachunek” – ich wydatki są większe o ponad 166 proc. niż wydatki „rolników”.

Największymi smakoszami kawy oraz herbaty są „emeryci i renciści”, ponieważ przeznaczają na te napoje po 33 proc. więcej środków finansowych od gospodarstw zajmujących drugą pozycję w tym zestawieniu („pracujących na własny rachunek”). Kakao i czekolada w proszku oraz wody mineralne

i źródlane cieszą się największym zainteresowaniem wśród „najbogatszych” rodzin. Natomiast „pracownicy” wypijają najwięcej tzw. napojów bezalkoholowych, gdzie indziej niesklasyfikowanych (np.: oranżadę, colę, mrożone herbaty). „Pracujący na własny rachunek” w porównaniu z pozostałymi grupami przeznaczają najwięcej swojego dochodu na wszelkiego rodzaju soki. Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w przypadku napojów alkoholowych – największy udział w comiesięcznych wydatkach odnotowują „najbogatsze rodziny”. To ta grupa płaci najwięcej za napoje spirytusowe (m. in. likiery, koniaki, wódki), natomiast na piwo najwięcej przeznaczają „pracownicy”. Inaczej jest w przypadku wyrobów tytoniowych, ponieważ seniorzy płacą za te produkty największą ilość pieniędzy.

Nie jest dużym zaskoczeniem, że na odzież najwięcej wydają „pracujący na własny rachunek”, najmniej „emeryci i renciści”, a różnica kształtuje się na poziomie ok. 138 proc. ponoszonych kosztów względem najstarszych konsumentów. Największa różnica w wydatkach dotyczy ubrań męskich i wynosi ok. 171 proc., natomiast w przypadku ubrań damskich – ok. 93 proc.. Drugą grupą pod względem wydatków na ubrania męskie i damskie oraz dziecięce są „pracownicy”, a różnice w porównaniu z „najbogatszymi” rodzinami kształtują się na poziomie ok. 42 proc.. W przypadku obuwia różnice w strukturze wydatków nie są już aż tak duże, jak w przypadku odzieży. Najbardziej oszczędni w zakupach są oczywiście najstarsi konsumenci, ale różnica pomiędzy ich wydatkami, a wydatkami „najbogatszych” rodzin wynosi ok. 45 proc.. O oszczędności „emerytów i rencistów” świadczy również fakt, że to właśnie oni najwięcej wydają na wszelkiego rodzaju usługi obuwnicze – dwukrotnie więcej niż „pracownicy”, prawie trzykrotnie niż „pracujący na własny rachunek” oraz siedmiokrotnie niż „rolnicy”.

Dużą część comiesięcznych wydatków „pracujących na własny rachunek” oraz „pracowników” w grupie „mieszkanie” stanowią opłaty na rzecz właścicieli – czyli czynsze za wynajem nieruchomości. W porównaniu z wydatkami „emerytów i rencistów”, koszty ponoszone przez te dwie grupy są prawie 5,5-krotnie wyższe w tym zakresie, natomiast w wydatkach „rolników” opłaty te prawie w ogóle nie występują. W przypadku towarów i usług związanych z użytkowaniem mieszkania struktura wydatków w poszczególnych kategoriach jest następująca:

- „zaopatrzenie w zimną wodę”, „koszty administracyjne”, „usługi kanalizacyjne”, „energia elektryczna”, „węgiel kamienny”, „ciepła woda”, „centralne ogrzewanie” – największe koszty ponoszą „emeryci i renciści”;
- „usługi ochroniarskie”, „gaz ziemny i miejski” – największe opłaty z w tym zakresie ponoszą „pracujący na własny rachunek”;
- „gaz ciekły” – na ten towar najwięcej wydają „rolnicy”.

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

W 2017 roku koszty związane z wyposażeniem mieszkania i prowadzeniem gospodarstwa domowego rozkładały się różnie pomiędzy badanymi rodzinami. Na meble do mieszkania i domu najczęściej wydawali „pracownicy” oraz „pracujący na własny rachunek” (o ok. 30 proc. więcej od seniorów), natomiast na meble ogrodowe – „najbogatsi” i najstarsi konsumenci. Na artykuły dekoracyjne do domów również najczęściej wydawali „pracujący na własny rachunek” i „pracownicy” – prawie trzykrotnie więcej niż „rolnicy”. Dywany najmodniejsze są wśród „najbogatszych” i najstarszych rodzin, ale tzw. „pozostałe wykładziny podłogowe” (np.: wykładziny winylowe) cieszą się największym uznaniem nie tylko pośród „emerytów i rencistów” ale także u „pracowników”. Korzystaniem z usług naprawy mebli oraz artykułów do urządzenia i wystroju mieszkania najbardziej zainteresowani są „rolnicy” oraz „emeryci i renciści”, natomiast „najbogatsza” grupa społeczna – prawie w ogóle nie ponosi kosztów w tym zakresie.

Zgodnie z danymi za 2017 rok najczęściej środków pieniężnych (w porównaniu z innymi gospodarstwami domowymi) przeznaczyli:

– „emeryci i renciści” na: lodówki, zamrażarki i chłodziarko-zamrażarki, kuchenki, urządzenia grzewcze i wentylacyjne, ekspresy do kawy/herbaty, czajniki, drobne narzędzia bezsilnikowe oraz akcesoria, środki czyszczące i konserwujące;

– „pracujący na własny rachunek” na: urządzenia do prania, suszenia, zmywania, sprzęt czyszczący, sprzęt trwałego użytku gospodarstwa domowego (np.: urządzenie do zmiękczenia wody), żelazka, wyroby szklane, sztucze, nonelektryczny sprzęt i artykuły użytku domowego (np.: przybory kuchenne), sprzęt i narzędzia silnikowe (np.: wiertarki elektryczne), nietrwałe artykuły gospodarstwa domowego (np.: ręczniki kuchenne, świece);

– „pracownicy” na: urządzenia do przygotowywania i przetwarzania żywności (np.: roboty kuchenne, miksery), tostery i grille, drobny elektryczny sprzęt gospodarstwa domowego (np.: sokowirówki, młynki do kawy) oraz sprzęt i narzędzia silnikowe.

Usługi związane z naprawą sprzętu gospodarstwa domowego oraz czyszczeniem cieszą się największym zainteresowaniem wśród „emerytów i rencistów”. Wydatki na usługi dla domu świadczone przez personel zatrudniany w gospodarstwie (np.: opiekuna do dzieci) są najwyższe u „najbogatszych” rodzin i stanowią prawie trzykrotność kosztów ponoszonych przez „pracowników”, którzy zajmują drugie miejsce w tym zestawieniu. Pozostałe usługi związane z prowadzeniem gospodarstwa domowego (np.: sprzątanie, szycie na zamówienie firanek) popularne są u seniorów, jak również u „pracujących na własny rachunek”.

„Emeryci i renciści” wydają prawie trzykrotnie więcej na wyroby farmaceutyczne (leki) niż pozostałe grupy. Duże koszty związane z zakupem

okularów korekcyjnych i soczewek kontaktowych ponoszą nie tylko najstarsi konsumenci, ale również „najbogatsi”. Testy ciążowe i mechaniczne środki antykoncepcyjne cieszą się największym zainteresowaniem wśród „pracowników”. Za usługi lekarzy ogólnych najczęściej płacą „pracownicy”, natomiast za porady lekarzy specjalistów – seniorzy, jak również „pracujący na własny rachunek”. „Najbogatsi” najczęściej dopłacają do usług stomatologicznych oraz laboratoriów medycznych (o ok. 126 proc. więcej niż „rolnicy”, którzy na te usługi wydają najmniej). Usługi medyczne pomocnicze i medycyny niekonwencjonalnej cieszą się porównywalnym zainteresowaniem u „najbogatszych” i najstarszych konsumentów.

Na towary i usługi w zakresie „transportu” „pracujący na własny rachunek” przeznaczają co miesiąc najwięcej pieniędzy, natomiast na same środki transportu – „pracownicy” ponoszą największe koszty. Mimo, że „najbogatsi” najczęściej zapłacili za nowe samochody osobowe, to „pracownicy” w 2017 roku wydawali największą kwotę pieniędzy na: używane samochody osobowe, pojazdy silnikowe jednośladowe oraz rowery (odpowiednio o ok. 25 proc., 8 proc. i 49 proc. więcej niż „najbogatsi” konsumenci). Warto zauważyć, że wśród „emerytów i rencistów” większym zainteresowaniem cieszyły się samochody osobowe używane niż nowe. „Najbogatsi” konsumenci płacili najczęściej za olej napędowy i benzynę, za konserwację i naprawę prywatnych środków transportu. Mimo to, „pracownicy” i „rolnicy” są grupami, które ponoszą największe koszty związane z nabyciem części zamiennych do samochodów. „Emeryci i renciści” wydają znacznie więcej na wynajem garaży i miejsc parkingowych, natomiast „pracujący na własny rachunek” – na opłaty za przejazdy i za parkowanie. Interesujące jest również to, że „rolnicy” płacą najczęściej za: naukę jazdy, egzaminy na prawo jazdy i obowiązkowe przeglądy techniczne pojazdów.

„Pracownicy” i „emeryci i renciści” podobne (największe) koszty ponoszą za transport pasażerski kolejowy, ponadto „pracownicy” i „rolnicy” wydają najwięcej na transport pasażerski autobusem i autokarem, natomiast „emeryci i renciści” – za transport pasażerski taksówką lub wynajętym samochodem z kierowcą. Z danych wynika, że z lotów krajowych korzystają tylko „pracujący na własny rachunek” oraz „pracownicy”, natomiast za loty międzynarodowe płacą najczęściej „najbogatsi” konsumenci (ponad 33-krotnie więcej niż „rolnicy”) oraz „pracownicy”. W przypadku tzw. transportu pasażerskiego mieszanego (np.: bilety komunikacji miejskiej) największe koszty ponoszą „pracownicy” i są 1,5 razy wyższe od wydatków drugiej grupy w tym zestawieniu – „pracujących na własny rachunek”.

Nie jest dużym zaskoczeniem, że za usługi pocztowe typu „doręczenie listów” najczęściej płacą seniorzy. „Pracownicy” stanowią grupę, która najchętniej korzysta z usług dostaw paczek przez kuriera, a wydatki „najbo-

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

gatszych” i najstarszych konsumentów w tym zakresie kształtują się na zbliżonym poziomie. Koszty ponoszone za zakup sprzętu telefonicznego przenośnego rosną w gospodarstwach domowych w następującej kolejności: „emeryci i renciści”, „rolnicy”, „pracujący na własny rachunek”, „pracownicy”, którzy wydają ponad 20 proc. więcej niż „najbogatsi” konsumenci. Co ciekawe „pracujący na własny rachunek” przeciętnie płacą najwięcej za naprawę sprzętu telekomunikacyjnego (o ok. 133 proc. więcej od „pracowników”). Usługi telefonii stacjonarnej cieszą się dużym zainteresowaniem wśród „emerytów i rencistów”, usługi telefonii komórkowej i Internetu – u „pracujących na własny rachunek” i „pracowników”, natomiast usługi telekomunikacyjne w pakiecie – u „najbogatszych” oraz najstarszych uczestników rynku.

Na sprzęt do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku i obrazu najwięcej swojego dochodu przeznaczają „pracujący na własny rachunek” oraz „rolnicy”, natomiast w porównaniu z pozostałymi gospodarstwami domowymi to „pracownicy” płacą więcej za przenośne odtwarzacze dźwięku i obrazu. „Pracujący na własny rachunek” przeznaczali znacznie większą część swojego dochodu (niż pozostali uczestnicy rynku) na sprzęt fotograficzny i kinematograficzny. Z analogiczną sytuacją mamy do czynienia w przypadku zakupu komputerów, oprogramowania oraz akcesoriów do sprzętu, natomiast na nośniki do nagrywania to „rolnicy” wydali najwięcej pieniędzy. Na sprzęt trwałego użytku do sportu i rekreacji na wolnym powietrzu „najbogatsze” rodziny lokują 2 razy więcej swoich środków pieniężnych niż „pracownicy”, na instrumenty muzyczne – prawie 2,5 razy więcej, natomiast to „pracownicy”, a zaraz po nich – „emeryci i renciści”, są największymi nabywcami sprzętu trwałego użytku do rekreacji w pomieszczeniach (np.: stołów do ping-ponga, sprzętu kulturowego, rowerów stacjonarnych). „Pracujący na własny rachunek” płacą najwięcej na: gry, artykuły kolekcjonerskie, zabawki i artykuły okolicznościowe; a na sprzęt sportowy – prawie dwukrotnie więcej niż „pracownicy”, natomiast „pracownicy” są największymi zwolennikami sprzętu kempingowego do rekreacji na wolnym powietrzu (np.: namioty). Na artykuły ogrodnicze oraz rośliny i kwiaty wydają najwięcej seniorzy. Na zakup nowych zwierząt domowych „najbogatsze” rodziny przeznaczają największą kwotę, zaś najstarsi – najmniejszą (pięciokrotnie mniej). Mimo to, wydatki „emerytów i rencistów” zajmują drugą pozycję w kosztach ponoszonych na artykuły dla zwierząt domowych (np.: karmę, artykuły do pielęgnacji zwierząt). „Pracujący na własny rachunek” i „pracownicy” wydają jednak najwięcej na usługi weterynaryjne i pozostałe usługi dla zwierząt domowych (np.: tresurę).

Za usługi związane z rekreacją i sportem oraz za bilety do kina, teatrów i na koncerty, „najbogatsi” płacą przeciętnie o ok. 65 proc. więcej niż

„pracownicy”. Największe opłaty radiowo-telewizyjne (m. in. za abonament za telewizję) ponoszą najstarsi konsumenci – o ok. 80 proc. więcej niż „pracujący na własny rachunek” i „pracownicy” oraz ok. 133 proc. – niż „rolnicy”. Wszelkie usługi fotograficzne (np.: fotografia okolicznościowa) cieszą się największą popularnością wśród „najbogatszych”, na które wydają ponad dwukrotnie więcej niż drudzy w zestawieniu – „pracownicy”. Na tzw. „poza-stałe usługi związane z kulturą” (w skład, których wchodzi m. in. wydatki związane z praktykami religijnymi np.: „na tacę”, kolędę, opłaty za śluby) najwięcej wydają „emeryci i renciści” oraz „rolnicy”, a najmniej „pracownicy”. Największymi zwolennikami „gier hazardowych” (np.: usług kolektur, bukmacherów, totalizatorów sportowych; automatów, zdrapek) są seniorzy, którzy wydają ponad trzykrotnie więcej niż „pracownicy” i czterokrotnie więcej niż „pracujący na własny rachunek”. Najwięcej na książki przeznaczają „najbogatsi”, natomiast najstarsi konsumenci – na gazety i czasopisma oraz na różne inne druki (np.: krzyżówki).

Na turystykę zorganizowaną (w kraju i za granicą) najwięcej wydają „pracujący na własny rachunek”, natomiast najmniej „rolnicy”, przy czym różnice są ogromne, ponieważ na same wyjazdy zagraniczne „najbogatsi” wydawali prawie 36-krotnie więcej.

W zakresie „edukacji” więcej kosztów ponoszą „pracujący na własny rachunek” niż „pracownicy”. Wynikało to głównie z opłat na przedszkola i szkoły podstawowe. Można również zauważyć tendencję, że im późniejsze etapy edukacji, to różnice w kosztach ponoszonych na korepetycje zmniejszają się pomiędzy „pracującymi na własny rachunek” (którzy początkowo najwięcej inwestują w taką formę doszkalania), a „pracownikami”. Warto też nadmienić, że „pracownicy” są grupą, która najwięcej płaci za edukację w szkołach wyższych. W porównaniu z innymi, stosunkowo dużą część swoich dochodów „najbogatsi” przeznaczają na edukację niezdefiniowaną poziomem nauczania (np.: wszelkiego rodzaju kursy doszkalające, komputerowe, językowe) – o połowę więcej niż „pracownicy”.

W restauracjach najwięcej wydają „pracujący na własny rachunek” (dwukrotnie więcej niż „pracownicy”), najmniej – „emeryci i renciści”; w kawiarniach i herbaciarniach oraz barach szybkiej obsługi i na żywność kupowaną na wynos – również „najbogatsi” (odpowiednio o ok. 85 proc. i ok. 62 proc. więcej niż „pracownicy” oraz o ok. 185 proc. i ok. 285 proc. niż najstarsi konsumenci), natomiast – najmniej rolnicy. Warto zauważyć, że w zakresie usług gastronomicznych w stołówkach (w tym catering) największą część dochodów pozostawiają „najbogatsi”, następnie seniorzy, „pracownicy” i „rolnicy”.

„Najbogatsi” wydają na zakwaterowanie w hotelach i motelach ponad dwukrotnie więcej niż „pracownicy”, natomiast w przypadku kempingów,

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

pól namiotowych i schronisk – prawie 5,5 razy więcej niż „pracownicy”. Tak dużej różnicy nie można odnotować w ponoszonych opłatach za internaty, akademiki itp., ponieważ „pracujący na własny rachunek” płacą tylko o połowę więcej niż „pracownicy”.

Jak wyglądają wydatki za pozostałe usługi i towary? Na usługi fryzjerskie dla mężczyzn i dzieci najczęściej wydają „pracujący na własny rachunek” oraz „pracownicy”, ale za damskiego fryzjera niewiele mniej niż „najbogatsze” konsumentki, płacą najstarsze klientki (o ok. 8 proc. mniej). Interesujące jest to, że na urządzenia elektryczne do higieny osobistej (np.: elektryczne maszynki do golenia, suszarki) najczęściej wydają „pracownicy”, natomiast na urządzenia nonelektryczne do higieny osobistej (np.: szczotki do włosów i zębów) – „pracujący na własny rachunek”. Mimo, że „najbogatsi” najczęściej przeznaczają środków pieniężnych na biżuterię i zegarki, to jednak seniorzy korzystają najczęściej z usług jubilerskich oraz napraw zegarków. W 2017 roku więcej kosztów na artykuły dziecięce (np.: wózki, foteliki samochodowe) ponieśli „pracownicy” niż „najbogatsze” rodziny. Najstarsze rodziny (w porównaniu z pozostałymi) największą kwotę swoich dochodów przeznaczają na ubezpieczenie na życie oraz związane z mieszkaniem, zaś na ubezpieczenie pojazdów silnikowych – „najbogatsze” rodziny, ale niewiele więcej niż „pracownicy” czy „emeryci i renciści”. Najstarsi konsumenci dość duże kwoty wydają na usługi finansowe świadczone przez banki i inne instytucje, natomiast „pracownicy” ponoszą największe koszty związane z opłatami administracyjnymi (tj. opłaty za wydanie aktów urodzenia, ślubu itp.) „Rolnicy” oraz „pracujący na własny rachunek” często korzystają z usług prawniczych i księgowych.

3. Wnioski z analizy

Po przeanalizowaniu struktury wydatków dla poszczególnych gospodarstw domowych można ogólnie opisać kształtujące się tendencje ich preferencji i potrzeb mających odzwierciedlenie w comiesięcznych opłatach.

Emeryci i renciści, czyli najstarsza grupa ekonomiczno-społeczna przeznaczają dużą część swoich dochodów na wydatki związane z żywnością. Kupują w dużej mierze standardowe produkty spożywcze tj.: pieczywo, makarony, mięso wieprzowe i drobiowe, ryby. Jedzą dużo nabiału (mleko, śmietanę, twarogi i jaja). Z owoców i warzyw preferują m. in. jabłka, banany, pomarańcze, kapustę, pomidory i ogórki. Ponadto spośród słodczych dominującymi produktami są ciasta i ciasteczka, jak również czekoladę i miód. Zazwyczaj piją kawę i herbatę, rzadziej wodę mineralną czy soki. Dużą część swoich wydatków przeznaczają na wybory tytoniowe. Są bardziej oszczędni w przypadku zakupów odzieży niż inni, ale wydatki na obuwie damskie są zbliżone do wydatków pozostałych gospodarstw domowych. W porównaniu

do innych rodzin znaczenie więcej zużywają ciepłej i zimnej wody, energii elektrycznej oraz centralnego ogrzewania, a wynika to prawdopodobnie z faktu, że najwięcej czasu spędzają w swoich domach i korzystają z starego sprzętu AGD i RTV. Ponoszą również najwyższe koszty administracyjne i inne opłaty związane z eksploatacją mieszkań, co może sugerować, że większość z nich znajduje się w starszym budownictwie wielorodzinnym. Nie kupują zbyt dużo mebli, ale stanowią grupę, która najwięcej wydaje na usługi związane z ich naprawą. Więcej niż pozostałe gospodarstwa domowe wydają na: lodówki, kuchenki, urządzenia grzewcze i wentylacyjne, czajniki, ale z danych wynika również to, że najwięcej przeznaczają na usługi naprawy sprzętu gospodarstwa domowego. Seniorzy najwięcej płacą za leki, okulary korekcyjne oraz za wizyty u lekarzy specjalistów. Więcej wydają na zakup używanych niż samochodów nowych. W porównaniu z pozostałymi konsumentami dużo korzystają z transportu pasażerskiego kolejowego oraz z usług taksówek. Niezmiennie są zwolennikami wszelkiego rodzaju usług pocztowych oraz telefonii stacjonarnej. Lubią przeznaczać swoje środki finansowe na rośliny i kwiaty oraz artykuły ogrodnicze. W porównaniu z pozostałymi najmniej wydają na zakup zwierząt, ale z danych wynika, że są właścicielami wielu „czworonogów”, ponieważ ponoszą jedne z większych kosztów na artykuły dla nich. Z drugiej strony wydatki najstarszych konsumentów na usługi weterynaryjne są jedne z niższych. Emeryci i renciści najwięcej wydają na opłaty radiowo-telewizyjne oraz wydatki związane z praktykami religijnymi. Wolny czas lubią spędzać przy tzw. grach hazardowych oraz czytając różne gazety i czasopisma, rozwiązując krzyżówki. Często spotykają się i jadają w różnego rodzaju stołówkach. Całkiem dużą część swoich oszczędności emerytki i rencistki lubią przeznaczać na usługi fryzjerskie.

U „pracujących na własny rachunek”, podobnie jak u „emerytów i rencistów”, wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe stanowią duży udział w comiesięcznych rozchodach. Często jadają płatki śniadaniowe, pizzę i inne półprodukty mączne. Nie przepadają za mięsem wieprzowymi ani drobiowym, ale często kupują świeże ryby oraz owoce morza. Podczas zakupów unikają mleka, ale kupują dużo jogurtów, serów i napoi mlecznych. Do potraw wolą dodawać oliwę z oliwek niż zwykły olej. Jedzą dużo owoców i warzyw oraz lodów i innych wyrobów cukierniczych. Najwięcej spośród badanych gospodarstw domowych wydają na gotowe dania oraz wodę mineralną i soki. Preferują droższe napoje alkoholowe, niż piwo. Przeznaczają najwięcej pieniędzy na odzież i obuwie. Duże wydatki ponoszą na wynajem nieruchomości. Płacą najwięcej za usługi ochroniarskie, co świadczy że większość zamieszkanych przez nich nieruchomości są to nowe budynki. Wydają spore sumy pieniędzy na meble, artykuły dekoracyjne oraz sprzęt AGD i RTV. Płacą również najwięcej za usługi dla domu świadczone przez personel

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

zatrudniani w gospodarstwie domowym. „Pracujący na własny rachunek” przeznaczają dużo na okulary korekcyjne i soczewki kontaktowe oraz usługi stomatologiczne. W porównaniu z innymi najwięcej płacą za nowe samochody osobowe, ponadto najwięcej korzystają z samochodów ponieważ ponoszą największe wydatki na benzynę i olej napędowy, jak również na opłaty za przejazdy i za parkowanie. Najczęściej korzystają z lotów krajowych i międzynarodowych. Wybierają najdroższe abonamenty telefonii komórkowej, internetowe oraz telekomunikacyjne w pakiecie. Lubią kupować sprzęt do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku i obrazu oraz fotograficzny i kinematograficzny, jak również komputery i różne oprogramowania. Wolny czas spędzają korzystając z sprzętu trwałego użytku do sportu i rekreacji na wolnym powietrzu oraz sprzętu sportowego, grając na instrumentach muzycznych i w różne gry oraz czytając książki. Lubią uczestniczyć w wydarzeniach sportowych i kulturowych. Korzystają często z turystyki zorganizowanej w kraju i za granicą. W porównaniu z innymi najwięcej wydają na edukację – wybierają droższe przedszkola i szkoły, opłacają dodatkowe zajęcia i korepetycje. Dużą kwotę dochodów wydają na posiłki w restauracjach oraz barach szybkiej obsługi i na żywność kupowaną na wynos.

Pracownicy w dużej mierze przedstawiają typowe „polskie rodziny”, czyli rodziny z dziećmi. W porównaniu z innymi gospodarstwami domowymi stosunkowo dużo wydatków przeznaczają na pizzę i inne półprodukty mączne, płatki śniadaniowe, przetwory mięsne, jogurty, sery, napoje mleczne. Warzywa i owoce cieszą się przeciętnym zainteresowaniem w tej grupie konsumentów, ale lubią kupować chipsy ziemniaczane i kukurydziane oraz różne wyroby cukiernicze. Do picia preferują napoje gazowane oraz soki, a w przypadku napojów alkoholowych – piwo. W porównaniu z innymi, dużą część swoich środków finansowych przeznaczają na wyroby tytoniowe. Pracownicy wydają dość sporo na odzież i obuwie (w tym dziecięce) ale korzystają też dość często z usług obuwniczych. Analogicznie jak „pracujący na własny rachunek” opłaty za wynajem nieruchomości stanowią dużą część ich comiesięcznych wydatków. Kupują często meble oraz artykuły dekoracyjne. Prawdopodobnie większość z nich przygotowuje posiłki do jedzenia w domu, ponieważ to oni najwięcej wydają na: urządzenia do przygotowywania i przetwarzania żywności, tostery. Stanowią też grupę, która ponosi największe koszty na testy ciążowe i mechaniczne środki antykoncepcyjne oraz usługi lekarzy ogólnych. Pracownicy kupują dużo samochodów osobowych używanych, pojazdów silnikowych oraz rowerów. Ponadto często korzystają z transportu kolejowego, autobusów i komunikacji miejskiej, jak również z lotów międzynarodowych oraz z usług kurierskich. Całkiem dużo wydają na usługi telefonii komórkowej i Internetu. Spośród badanych gospodarstw to pracownicy najwięcej płacą za sprzęt telefoniczny przenośny oraz za przeno-

śne odtwarzacze dźwięku i obrazu. Czas wolny lubią spędzać korzystając z sprzętu trwałego użytku do rekreacji w pomieszczeniach oraz kempingowego do rekreacji na wolnym powietrzu. Rodziny pracowników więcej wydają na edukację w niepublicznych w szkołach wyższych niż pozostałe gospodarstwa domowe.

Gospodarstwa domowe rolników co miesiąc ponoszą najmniejsze wydatki. Rodziny te preferują typowe posiłki, składające się m. in. z pieczywa, mięsa wieprzowego, ziemniaków itp. Spożywają dużo nabiału: mleka i jaj. Znaczną część wydatków ponoszą na margarynę i cukier. Korzystają dość często z usług naprawy mebli oraz artykułów do urządzenia i wystroju mieszkania. Najmniej spośród badanych grup ekonomiczno-społecznych płacą za towary i usługi związane ze zdrowiem. Całkiem dużo wydają na części zamienne do prywatnych środków transportu oraz olej napędowy. Ponadto stanowią grupę, która ponosi największe koszty w zakresie nauki jazdy. Korzystają często z transportu autobusowego, ale prawie w ogólnie nie latają samolotami i w bardzo małym stopniu decydują się na zorganizowane wycieczki. Podobnie jak u „emerytów i rencistów” dość popularna jest u nich telefonia stacjonarna. Lubią kupować sprzęt do odbioru, nagrywania i odtwarzania dźwięku i obrazu. Znacznie mniej pieniędzy niż „pracujący na własny rachunek” oraz „pracownicy” przeznaczają na edukację.

Podsumowanie

Jak można zauważyć, preferencje polskich gospodarstw domowych kształtują się w różnych kierunkach. Styl życia i potrzeby „pracujących na własny rachunek” stają się coraz bardziej zbliżone do modelu zachowań zachodnio-europejskich konsumentów. Stanowią oni grupę, która najbardziej skupia się na dążeniu do osiągnięcia przyjemności poprzez zakupy i wypoczynek, które stanowią nieodłączną i istotną część stresującego stylu życia. Wśród nich na pewno można wyróżnić znaczącą liczbę tzw. „e-konsumentów”, których preferencje wyróżniają się na tle pozostałych grup, a na ich *zachowania nabywcze wpływa wiele czynników, wśród których ważne miejsce zajmują dochód i ceny produktów* (Jaciow, Wolny, Stolecka-Makowska 2013:40). Ponadto gospodarstwa te mogą sobie pozwolić na podejmowanie decyzji nabywczych pod wpływem emocji i impulsów. Starają się prowadzić aktywny i zdrowy tryb życia. Ważny jest również fakt, że wśród tej grupy dominują osoby stanowiące *konsumentów pozytywnie reagujących na nowości. Mózg bardziej jest zainteresowany tym co nowe, niż tym co jest znane* (Bartosik-Purgat 2017: 86), co przekłada się bezpośrednio na kształtowanie ich preferencji. Duży odsetek „pracujących na własnych rachunek” stanowią tzw. „single”, których postawy konsumenckie uzależnione są przede wszystkim od potrzeby przynależności, jak również unikalności. Potrzeby te kreowane są

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

głównie przez nowe technologie, globalizację, panujące trendy oraz otoczenie społeczno-kulturowe (m. in. media społecznościowe). Potrzeby oraz wynikające z nich preferencje konsumenckie nie mają już wyłącznie charakteru indywidualnego, lecz również wymiar społeczny (Byłok 2013:89). Czynniki te mogą doprowadzić w tej grupie do mimikry - zjawiska polegającego na nieświadomym naśladowaniu zachowań ludzi np.: przy wybieraniu produktu (Stasiuk, Maison 2018: 286).

W przypadku osób starszych można wyróżnić dwa główne style życia – aktywny i bierny, przy czym dominującym typem wśród polskich seniorów jest typ drugi. Przyjęty przez emerytów i rencistów bierny styl życia jest wypadkową wielu determinant, m.in.: stanu zdrowia, poziomu zamożności, osobowości czy ich roli i trybu życia z przeszłości. W związku z tym, charakterystycznym trendem dla polskich „najstarszych konsumentów” jest domocentryzm. Seniorzy preferują *przenoszenie konsumpcji z instytucji publicznych do domu, który jednocześnie staje się miejscem zaspokajania potrzeb kulturalnych, edukacyjnych, rekreacyjnych, w zakresie ochrony zdrowia itp., realizowanych wcześniej poza jego obrębem* (Bartosik-Purgat 2017: 180). Dość popularnym trendem wśród emerytów i rencistów są również tzw. „sprytne zakupy”, polegające m. in. na poświęcaniu dużej ilości czasu w celu znalezienia informacji o promocjach, oszczędzaniu pieniędzy oraz porównywaniu różnych produktów i ich cen. Wśród seniorów, jak również wśród „pracujących” i „rolników”, są powszechne pewne patologiczne zachowania konsumentów na rynku – tzw. „zjawisko owczego pędu”. Preferencje tych trzech grup w dużym stopniu uzależnione są od docierających informacji z rynku i od innych konsumentów oraz ich zachowania nabywcze. Na chwilę obecną, analizując dane i strukturę wydatków „pracowników” i „rolników” można zauważyć, że grupy te skupiają się głównie nie zaspokajaniu typowych ludzkich potrzeb i nie łączą tego z dążeniem do wyróżniania się w danym środowisku społecznym. Ich zachowania nabywcze nie są aż tak silnie powiązane z „konsumpcją na pokaz” w przeciwieństwie do „pracujących na własny rachunek”. Mimo to, należy spodziewać się, że trend ten będzie się zmieniał, ponieważ rozwój społeczny w tych dwóch grupach będzie silnie uzależniony od zmieniającego się nowego pokolenia. Na najmłodszych członków tych rodzin już dziś diametralny wpływ ma tzw. wirtualizacja konsumpcji, co prawdopodobnie wpłynie bezpośrednio na zmiany preferencji całych gospodarstw domowych.

Potrzeby i wynikające z nich zachowania polskich konsumentów są zróżnicowane. Zachowanie ludzi można wyjaśnić jako próbę zaspokojenia preferencji, które w dużej mierze wpływają na kształtowanie się struktury wydatków gospodarstw domowych, co potwierdza przedstawiona analiza w opracowaniu.

Bibliografia

1. Bartosik-Purgat M., 2017, *Zachowania konsumentów. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
2. Byłok F., 2013, *Konsumpcja, konsument i społeczeństwo konsumpcyjne we współczesnym świecie*, Śląsk Sp. z o. o. Wydawnictwo Naukowe, Katowice.
3. Bywalec Cz., 2010, *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, Wydawnictwo C. H. Beck Warszawa.
4. Kieźel E., 2010, *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
5. Kieźel E., Burgiel A., 2017, *Wiedza ekonomiczna konsumentów a racjonalność ich zachowań*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
6. Jaciow M., Wolny R., Stolecka-Makowska A., 2013, *E-konsument w Europie – komparatywna analiza zachowań*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
7. Stasiuk K., Maison D., 2014, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Smyczek S., Grybś-Kabocik, Matysiewicz J., Tetla A., 2017, *Patologie w zachowaniach konsumentów na rynku*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
9. Świecka B., 2008, *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna. Praca zbiorowa*, Centrum Doradztwa Informacji Difin Sp. z o. o, Warszawa.
10. Główny Urząd Statystyczny, Departament Warunków Życia, Wydział Badań Gospodarstw Domowych, 2011, *Metodologia badania budżetów gospodarstw domowych*. Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Shaping the Consumption Preferences in Poland - Differences in the Structure of Expenditures of Socio-Economic Groups of Households**Abstract**

The needs and the resulting consumer behaviour are very different. People's behaviour can be explained as an attempt to satisfy preferences. Consumption preferences to a large extent affect the structure of expenditures of household. As part of this work, the 2017 data collected by Statistics Poland in the household budget survey was analyzed. Data refer to average monthly per capita expenditures in households divided into four socio-economic groups: the self-employed, farmers, employees, retirees and pensioners. In consumption expenditures, 12 basic divisions were distinguished: food and non-alcoholic beverages; alcoholic beverages and tobacco; clothing and footwear; housing, water, electricity, gas and other fuels; furnishings, household equipment and routine household maintenance;

Anna Woźnialis, Angelika Katarzyna Wilk

health; transport; communications; recreation and culture; education; restaurants and hotels; miscellaneous goods and services. A detailed analysis of expenditures for individual goods and services allows to specify preferences for each type of households.

Key words: retirees and pensioners, household, employees, the self-employed, consumption preferences, expenditures of household, farmers.

Zbigniew Kruszewski

Recenzja książki Małgorzaty Kamińskiej pt. *Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły.*

Studium teoretyczno-empiryczne,

Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków, 2019, ss. 335.

Szkoła zawsze potrzebowała mądrych, dobrych obdarowanych empatią nauczycieli. Współczesna szkoła, przy dynamicznie zmieniającej się wiedzy, musi ciągle się rozwijać. By sprostać wymaganiom musi być organizacją uczącą się. Organizacja taka uczy się za pośrednictwem swoich pracowników, którzy wspólnie, na podstawie zdobytej i gromadzonej wiedzy, budują i doskonalą organizacyjne zasoby wiedzy firmy. Szkoła nie musi być jak przedsiębiorstwo, by utrzymać się na rynku i zyskiwać lepsze wyniki operacyjne, pokonywać konkurencję z wykorzystaniem wiedzy swoich dobrze wyszkolonych pracowników. Jednak szkoła też podlega ocenie rynku. Uczniowie i same szkoły podlegają klasyfikacji i rankingom poprzez system zewnętrznych egzaminów, olimpiad przedmiotowych, różnego rodzaju konkursów. Uczestniczą w systemie rywalizacji, konkurencji. Szkoły wysoko pozycjonujące się na listach rankingowych mają renomę w środowisku, wysoką rangę społeczną i pozyskują uczniów z dużym potencjałem i możliwościami rozwoju własnego. To z kolei pozwala budować rynkową pozycję szkoły. Pozycja ta łączona jest z systemem wychowania, uznawania wartości w życiu człowieka i społeczeństwa. W odniesieniu do takich szkół używamy obiegowego, potocznego pojęcia „dobra szkoła”.

Na pozycję społeczną szkoły wpływa jej kultura organizacyjna. Kultura ta zależna jest od wielu czynników, ale najważniejszym jest, szczególnie w przypadku takiej instytucji jak szkoła, jej kadra: dydaktyczna, zarządzająca, pomocnicza. Wydaje się, iż kluczowe miejsce zajmuje tu wykształcenie, doksztalcanie i samokształcenie nauczycieli. Dziś nie wystarcza wiedza wyniesiona z formalnego kształcenia nauczyciela podczas studiów. Wiedza ta musi być w sposób ciągły uzupełniana w wyniku nieustającego uczenia się. Tym wymaganiom i potrzebom powinna wychodzić naprzeciw współczesna szkoła jako organizacja ucząca się i ucząca swoich pracowników tj. nauczycieli i personel pomocniczy. Sprostanie tym uwarunkowaniom wymaga współdziałania na różnych płaszczyznach. Jedną z podstawowych form jest wzajemna współpraca pomiędzy nauczycielami w środowisku pracy tj. szkoły.

Zagadnienie współpracy i uczenia się w organizacji z naukowego punktu widzenia jest mało rozeznane. Literatura dotyczy często firm produkcyjnych, czy usługowych, w których wiedza stanowi podstawowy czynnik

pozwalający zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną. W przypadku szkolnictwa odnosimy się do tego zjawiska na zasadzie, że jest ono istotne, ale tak naprawdę to niewiele o nim wiemy. Tę lukę poznawczą wypełnia znacząco wypełnia recenzowana monografia.

Książka Małgorzaty Kamińskiej dotyczy zagadnienia związków kultury organizacyjnej szkoły z wzajemnym rozwijaniem współpracy i uczenia się nauczycieli, co ma bezpośredni wpływ na jakość pracy szkoły, efekty kształcenia i wychowania uczniów. Opracowanie pod tytułem „Współpraca i uczenie się nauczycieli w kulturze organizacyjnej szkoły. Studium teoretyczno – empiryczne” zostało wydane w 2019 roku. Praca oparta jest w zasadniczej swojej części na autorskich badaniach empirycznych nad procesami i procedurami funkcjonowania szkoły jako organizacji uczącej się.

Pod względem konstrukcyjnym książka jest charakterystyczna dla prac teoretyczno – empirycznych i w pełni odpowiada podtytułowi. Publikacja posiada dobrze opracowaną strukturę dla prac opartych na wynikach badań empirycznych, konceptualizację badań własnych oraz opracowanie i dyskusję nad uzyskanymi danymi odnoszącymi się do procesów i procedur funkcjonowania szkoły jako organizacji uczącej. W książce przedstawiono obszerną, trafnie dobraną bibliografię, spis tabel i spis wykresów oraz aneks z kwestionariuszami ankiety i wywiadu jako narzędziami badawczymi. Praca podzielona została na dziewięć rozdziałów, które można pogrupować w trzy części. Pierwsza część składająca się z trzech rozdziałów stanowi podstawy teoretyczne. Część druga to metodologia badań - zawarta w rozdziale czwartym oraz kolejne pięć rozdziałów to część trzecia, w której przedstawiono i omówiono wyniki badań oraz wnioski wypływające z tychże badań. Publikacja opatrzona jest wstępem, który w sposób jasny wprowadza czytelnika w problematykę oraz zakończenie - z wnioskami dla praktyki edukacyjnej w obszarze współpracy i wzajemnego uczenia się nauczycieli w szkole.

Autorka w części teoretycznej przeprowadziła głębokie studium literatury przedmiotu. Przedstawiła analizę pojęcia współpracy i uczenia się w kontekście organizacji uczącej się. Przeprowadziła rozważania nad kulturowym i społecznym procesem współpracy nauczycieli oraz uwarunkowaniami tego procesu. Dokonane analizy dotyczą współpracy zespołowej nauczycieli w praktyce edukacyjnej, których celem jest rozwój własny nauczyciela oraz rozwój i wychowanie ucznia. Z dokonanego przeglądu piśmiennictwa wynika, że Autorka przywiązuje dużo uwagi do utylitarnych wartości prowadzonych analiz. Wychodzi z założenia, że najistotniejsze są spostrzeżenia, które mogą być wykorzystane praktycznie w procesie uczenia się w kulturze organizacji uczącej się, jaką jest szkoła. Uwagę Czytelnika zwróci bardzo bogata, trafnie dobrana niezwykle obszerna literatura przedmiotu.

Wskazuje to na wiedzę i rozeznanie w temacie oraz kompetencje metodologiczne i merytoryczne Autorki.

Część druga książki zawiera to jeden rozdział, w którym prezentowane są elementy metodologiczne przeprowadzonych badań empirycznych. Autorka omawia swój pomysł badawczy: koncepcję teoretyczną, przedmiot i cel badań, problemy badawcze i hipotezy robocze, metody, techniki i narzędzia badawcze, charakteryzuje dobór badawczej jak też status zawodowy badanych nauczycieli. Jak pisze Autorka „koncepcja teoretyczna badań odnosi się do modelu szkoły w ujęciu organizacji uczącej się, w której ważne miejsce zajmują zespołowa współpraca i wzajemne uczenie się jej członków” (s. 111). Problem główny wynika z koncepcji teoretycznej badań i dotyczy zagadnienia współpracy i uczenia się wzajemnego nauczycieli w zespołach. Autorka podejmuje próbę też określenia różnic w opiniach nauczycieli w zależności od cech ich statusu społeczno-zawodowego, z użyciem metod statystycznych.

Metody i techniki badawcze wynikają z przyjętej strategii badawczej – ilościowej z zastosowaniem metody sondażowej oraz jakościowej z zastosowaniem wywiadu. Za narzędzia badawcze posłużyły: kwestionariusz ankiety „Współpraca zespołowa i uczenie się nauczycieli w mojej szkole” oraz „Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły”. Pierwszy z wymienionych kwestionariuszy jest bardzo rozbudowany, co pozwoliło na zebranie dużej ilości danych od badanych nauczycieli. Świadczy to o dobrym rozeznaniu tematu, ale też o istocie dociekań naukowych i przemyśleniach Autorki, jak i o jej wnikliwych obserwacjach środowiska nauczycieli. Dla czytelnika książki jest to niewątpliwie interesujący materiał do przemyśleń, w jaki sposób można przygotować interesujące narzędzia badawcze. Wartościowym źródłem informacji, w rozeznaniu tematu badawczego, są wywiady z dyrektorami szkół. Stanowiły one swoisty audyt dla wnioskowań wynikających z wypowiedzi nauczycieli.

Trzecia część monografii to opracowanie statystyczne danych, prezentacja, dyskusja i refleksja naukowa nad materiałem empirycznym, pożytkowanym w wyniku prowadzonych badań. Jest to najobszerniejsza część monografii, a jednocześnie najciekawsza. Dostarcza wielu interesujących rezultatów badań, które Autorka opatruje interpretacjami w zestawieniu z podobnymi merytorycznie badaniami pedagogicznymi i edukacyjnymi. Mają one swoje odniesienie w podsumowaniach i komentarzach naukowych, znajdujących się pod każdym rozdziałem.

W zakończeniu książki, oprócz ogólnego podsumowania, są rekomendacje do praktycznego stosowania, zebrane w ośmiu punktach, w obszarze współpracy i wzajemnego uczenia się nauczycieli. To należy uznać za ogromną zaletę publikacji. Autorka w podsumowaniu wyraża opi-

nię, że zdaje sobie sprawę, iż przeprowadzone badania i poruszona problematyka w monografii z całą pewnością nie została wyczerpana i pozostaje wiele problemów naukowych do rozpatrzenia.

Podsumowując należy podkreślić, że wartość zawartych w monografii Małgorzaty Kamińskiej ustaleń jest bezcenna. Na podkreślenie zasługują rzetelne opracowania i analizy statystyczne, ale też interpretacja uzyskanych wyników badań, która jest wnikliwa i wyrażona w sposób wielokierunkowy. Prezentacja i omówienie wyników badań empirycznych jest interesująca i zachęca Czytelnika do własnych przemyśleń na temat współpracy i uczenia się we własnym środowisku zawodowym. Monografia wnosi wiele spostrzeżeń poznawczych do problematyki współpracy i uczenia się nauczycieli w szkole jako organizacji uczącej. Jest to ważna poznawczo rozprawa pedeutologiczna. W pracy została solidnie przeprowadzona praktyczna weryfikacja teorii organizacji uczącej się oraz jej kultury na przykładzie szkoły.

Monografia jest wartością nie tylko ze względu na treści merytoryczne, ale również jest przykładem poprawnie wykonanej pod względem metodologicznym pracy naukowej. Lektura tej publikacji przyniesie pożytek nie tylko specjalistom zajmującym się zawodem nauczyciela i jego praktycznym wymiarem, ale również młodym naukowcom i badaczom życia społecznego i edukacyjnego, którzy będą mieli okazję poznać poprawny warsztat pracownika naukowego.

Wiodącym tematem pisma są problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek. Podejmujemy te różnorodne wątki pracy w ujęciu: globalnym i lokalnym, makrospołecznym i indywidualnym, które mieszczą się w humanistycznej, aksjologicznej perspektywie. Praca ludzka ma rozmaite wymiary: organizacyjny, techniczny, technologiczny, psychologiczny i społeczny. Nas interesuje przede wszystkim ten wymiar, w centrum którego znajduje się jednostka. Zmieniający się kontekst życia społecznego, gospodarczego i politycznego, zarówno w Polsce jak i na świecie, generuje cały szereg problemów, sytuacji i trudnych rozstrzygnięć, odnoszących się również do pracy, jej form organizacyjnych, zatrudnienia czy samej treści pracy. Stąd też wśród zagadnień, wokół których się skoncentrujemy znajdują się m.in. te dotyczące:

- zmiany treści, form pracy i zatrudnienia w perspektywie społeczeństwa informacyjnego,
- procesów integracyjnych w Europie, poprzez nabywanie wielokulturowych kompetencji działania w sytuacji pracy,
- różnicującego się stosunku jednostki do pracy i ról zawodowych,
- relacji pracodawca – pracownik,
- zmiany wymagań kwalifikacyjnych,
- miejsca pracy w systemach wartości jednostki,
- powstawania i rozwiązywania konfliktów w sytuacji pracy,
- tworzenia i aplikowania programów humanizujących stosunki pracy i poprawiających jakość pracy,
- ideologii zawodowych i etyki pracy,
- roli związków zawodowych we współczesnych stosunkach pracy,
- roli marketingu komunikacyjnego (w tym public relations) w stosunkach pracy.

Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji i recenzji. Zaproszenie kierujemy zarówno do naszych stałych współpracowników, jak i tych wszystkich, którzy zechcą tworzyć wizerunek „**Humanizacji Pracy**” jako pisma, które problem humanistycznego sensu pracy ludzkiej uznaje za podstawowy.

„Humanizację Pracy” zaprenumerować można wyłącznie u wydawcy. Zamówień i wpłat należy dokonywać poprzez Wydawnictwo Uczelni:
Wydawnictwo Naukowe **„NOVUM”** sp. z o. o.
ul. Wyszogrodzka 22a
09-402 Płock
tel. 24 364 94 94
fax 24 364 94 95
<http://www.wnn.pl>

Wpłat należy dokonać na konto:
BGŻ o/Płock 84 203000451110000000157770

Prenumeratę zagraniczną przyjmuje:
CHZ **„Ars Polona”** S.A.
ul. Obrońców 25
03-933 WARSZAWA

Wszelkie informacje związane z prenumeratą i zakupem pojedynczych numerów „Humanizacji Pracy” uzyskać można w Wydawnictwie Naukowym **„NOVUM”** sp. z o. o