

ISSN 1643 7446

pracy

humanizacja

humanizacja pracy 1 (271) 2013 (XLVI)

1 (271) 2013 (XLVI)

KOLEGIUM REDAKCYJNE

Danuta Walczak-Duraj (redaktor naczelna), *Wiesław Koński* (sekretarz redakcji), *Grzegorz Matuszak* (redaktor językowy), *Wacława Starzyńska* (redaktor statystyczny), *Tadeusz Milke* (redaktor techniczny), *Anna Schulz* (członek), *Jacek Kubacki* (skład komputerowy)

RADA PROGRAMOWA

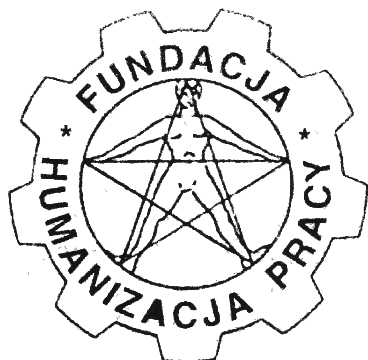
Waldemar Bańka (przewodniczący), *Julian Bugiel*, *Werner Fricke*, *Tomáš Jablonský*, *Walerij Nowikow*, *Arkadiusz Potocki*, *Zdzisław Sirojć*, *Helena Strzemińska*, *Janusz Sztumski*, *Augustyn Wajda*, *Jan Wojtyła*, *Lidia Zbiegień-Maciąg*, *Anna Zilová*

ADRES REDAKCJI

Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku
„Humanizacja Pracy”
al. Kilińskiego 12
09-402 Płock
Dyżur w Redakcji
środy w godz. 10.15-12.00
fax. 024/366 41 64
kom. 604 39 60 41
lub 601 28 72 44
e - mail: humanizacja@wlodkowic.pl
www.humanizacja-pracy.pl

ISSN 1643 – 7446

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



HUMANIZACJA PRACY

Kwartalnik

1 (271)

Płock 2013 (XLVI)

REDAKTOR TOMU: Danuta Walczak-Duraj
SEKRETARZ: Wiesław Koński
SKŁAD KOMPUTEROWY: Jacek Kubacki
REDAKTOR TECHNICZNY: Tadeusz Milke

**Czasopismo recenzowane, lista recenzentów dostępna na stronie
internetowej**

© Copyright by Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku

**Czasopismo dofinansowane
przez Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
ze środków na działalność upowszechniającą naukę w roku 2012.**

PŁOCK 2013

PL ISSN 1643 – 7446

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY

Jerzy Baruk Znaczenie bodźców pobudzających pracowników do tworzenia innowacji	9
Grzegorz Gawron Biznes na drodze do społecznej odpowiedzialności	27
Justyna Przychodzeń Zielony rynek pracy w Polsce jako narzędzie realizacji strategii Europa 2020	47
Kośmicka-Ślesińska Elżbieta Wokół istotnych pojęć związanych z procesem szkolenia pracowników	59

RECENZJE

Anna Fornalczyk, <i>Biznes a ochrona konkurencji</i> , (wydanie II rozszerzone), Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012 - recenzent Agnieszka Natasza Duraj	71
--	----

Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH – opracowała Anna Radwańska

Bao Y. Wpływ naruszania kontraktów psychologicznych na motywację kadry zarządzającej w Chinach	79
Fernet C., Austin S., Vallerand R. Wpływ motywacji do pracy na wyczerpanie pracowników i ich stosunek do pracy: rozwinięcie modelu JD-R	80
Kauhanen A., Napari S. Mierzenie osiągnięć i plany zachęt	80
de Lange A. H. Kiedy będę miał 64 lata: naruszenie kontraktów psychologicznych, motywacja do pracy, moderujące role perspektywy czasowej i czynniki regulacyjne	81
Pfeifer C., Schneck S. Pozycje przeciętnej płacy a odejścia pracowników: dane dotyczące relacji pracowników i pracodawców	82

White M.	
Starsi pracownicy pod presją? Teoria przyczyn spadku zaangażowania w dalszą pracę	82
Yi-Ching Chen M., Vang Y. S., Sun V.	
Kapitał intelektualny a oddanie firmie: dane z sektora kreatywnego przemysłu kultury na Tajwanie	83

BIBLIOGRAFIA

Motywacja pracy - opracowała Ewa Wyglądała	85
---	----

CONTENTS

ARTICLES

Jerzy Baruk Important of Incentives Stimulating Employees to Creating Innovations	9
Grzegorz Gawron Business On the Way to Social Responsibility	27
Justyna Przychodzeń Green Labor Market in Poland as a Tool in Europe 2020 Strategy Realization	47
Kośmicka-Ślesińska Elżbieta On Important Issues Regarding Process of Personnel Training	59

REVIEWS

Anna Fornalczyk, <i>Business and the protection of competition</i> , (II extended edition), Published by Wolters Kluwer Polsand ltd, Warsaw 2012 - reviewer Agnieszka Natasza Duraj	71
---	----

FROM FOREGIN PUBLICATIONS

Work motivation – by Anna Radwańska	79
Bao Y. The effects of psychological contract violation on Chinese executives	79
Fernet C., Austin S., Vallerand R. The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model	80
Kauhanen A., Napari S. Performance measurment and incentive plans	80
de Lange A. H. When I'm 64: psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus	81
Pfeifer C., Schneck S. Relative wage positions and quit behavior: evidence from linked employer-employee data	82
White M. Older employees under pressure? Theorizing reasons for declining commitment	82

Yi-Ching Chen M., Vang Y. S., Sun V.

Intellectual capital and organizational commitment: evidence from cultural creative industries in Tajwan	83
---	----

BIBLIOGRAPHY

Work motivation - by Ewa Wyglądała	85
---	----

СОДЕРЖАНИЕ

СТАТЬИ

Ежи Барук Значение импульсов стимулирующих сотрудников к инновациям	9
Пжегож Гаврон Бизнес на пути к общественной ответственности	27
Юстына Пжиходзень Зелёный рынок трудоустройства в Польше как способ реализации плана Европа 2020	47
Эльжбета Косьмицка-Слесинска Вокруг существенных понятий, связанных с процессом обучения работников	59

РЕЦЕНЗИИ

Анна Форнальчик; <i>Бизнес и защита конкурентности</i> ; (издание второе расширенное), Издательство Вольтерс Клувер Польша О.О.О., Варшава 2012 -рецензент Агнешка Натáша Дурай	71
--	----

ИЗ ЗАГРАНИЧНЫХ СТАТЕЙ- обработала Анна Радваньска

79

Бао Ы. Влияние нарушения психологических контрактов на мотивировку управляющих кадров в Китае	79
Фернет Ц., Аустин С., Валлеранд Р. Влияние мотивировки к работе на усталость работников и их отношение к работе: развитие модели JD-R	80
Кауханен А., Напари С. Измеримость достижений и планирование поощрений	80
Дэ Ланге А. Х. Когда мне будет 64 года: нарушение психологических контрактов, мотивировка к работе, модификационная роль временной перспективы и регуляционные факторы	81
Фейфер Ц., Шнек С., Средняя зарплата а причины ухода сотрудников: данные касающиеся взаимоотношений работников и работодателей	82
Лайт М. Старшие сотрудники под прессингом? Теория причин уменьшения увлечения дальнейшей работой	82

Йи Хенг Хен М., Ванг Ы.С., Сун В.

**Интеллектуальный капитал а преданность фирме: данные
креативного сектора культуры на Таиване83**

БИБЛИОГРАФИЯ

Мотивировка к работе-обработала Ева Выглёндада85

Jerzy Baruk

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Znaczenie bodźców pobudzających pracowników do tworzenia innowacji

Abstrakt

Każda organizacja funkcjonująca na współczesnym rynku powinna być innowacyjna. Innowacje tworzą pracownicy organizacji, dlatego należy ich odpowiednio motywować do kreatywnych zachowań. W publikacji autor dokonał analizy statystycznej wyników badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach administracji publicznej na temat istnienia bodźców pobudzających pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji oraz znaczenia braku bodźców dla personelu jako bariery dla tworzenia i wdrażania innowacji.

Analiza wyników badań wskazuje na brak takich bodźców średnio w co czwartej organizacji administracji publicznej funkcjonującej w państwach członkowskich Unii Europejskiej oraz na przekonanie co czwartego kierownika, że brak takich bodźców jest nieważną barierą dla opracowania i wdrażania innowacji.

Słowa kluczowe: bodźce, innowacja, kierownik, organizacja administracji publicznej, system motywacyjny, zarządzanie, zarządzanie innowacjami.

Wstęp

W ujęciu systemowym każdą organizację można traktować jako układ dwóch wzajemnie uzupełniających się podsystemów: wykonawczego i zarządzania. Zadaniem podsystemu wykonawczego jest przetwarzanie zasobów na określone produkty dostarczające klientom oczekiwaną wartość. Natomiast podsystem zarządzania spełnia rolę regulacyjną dla podsystemu wykonawczego, znajdującą odzwierciedlenie w funkcjach zarządzania: planowaniu i podejmowaniu decyzji, organizowaniu, przewodzeniu i kontrolowaniu (Griffin 2004: 8-11). Z perspektywy optymalnego wykorzystania zasobów osobowych w podsystemach wykonawczych, ważnymi funkcjami są organizowanie i przewodzenie, pozwalające stworzyć system bodźców pobudzających pracowników do postępowania zgodnego z oczekiwaniami przełożonych. Pracownicy wnoszą do organizacji wkład pracy pozwalający jej realizować przyjęte cele, zwłaszcza cele rozwojowe, ukierunkowane na kreowanie wartości oczekiwanej przez określone grupy społeczeństwa. Środkiem realizacji takich celów są innowacje tworzone przez ludzi, dlatego menedże-

rowie powinni identyfikować i zrozumieć przyczyny określonych zachowań pracowników w miejscu pracy po to, aby stworzyć skuteczny system motywowania pozwalający wzmacniać aktywność innowacyjną pracowników, a tym samym zdolność innowacyjną organizacji¹.

Działalność innowacyjną należy więc traktować jako kluczową strategię przetrwania i wzrostu każdej organizacji na wysoce konkurencyjnym i dynamicznie zmieniającym się światowym rynku (Lee, Olson, Trimi 2012: 818). W tym kontekście znaczenia nabiera podtrzymywanie organizacyjnych zdolności pozytywnie wpływających na działalność innowacyjną poprzez (European Public 2012: 8): zarządzanie innowacjami i przez innowacje; przywództwo i kulturę innowacji; czynniki polityczne, techniczne, ekonomiczne, finansowe, organizacyjne, społeczne, ułatwiające działalność innowacyjną.

Zdolność innowacyjna organizacji w dużym stopniu zależy więc od umiejętności zarządzania innowacjami i przez innowacje, od metodycznego postępowania kadry kierowniczej, na ile osoby te chcą, mogą i potrafią stwarzać warunki organizacyjne, finansowe, techniczne i społeczne, sprzyjające ujawnianiu kreatywności pracowników lub ich kształtowaniu w ramach tematycznych szkoleń, w ramach pracy zespołowej nad rozwiązywaniem pojawiających się problemów (Baruk 2008: 6-10). Korzystny klimat do tworzenia i wdrażania innowacji występuje wtedy, gdy w organizacji pojawia się kombinacja czynników prawnych, ekonomicznych, finansowych, technicznych, organizacyjnych i socjologiczno-psychologicznych. Niedobór jednego z tych czynników pozbawia organizację mechanizmu innowacyjności. Czynniki prawne, ekonomiczne i socjologiczno-psychologiczne decydują o tym, czy organizacja chce tworzyć i wdrażać innowacje, natomiast czynniki techniczne i organizacyjne wpływają na to, czy organizacja może i potrafi kreować i wprowadzać innowacje. Organizacja będzie mogła wprowadzać innowacje, jeżeli zaistnieją sprzyjające warunki, zwłaszcza polityczne, finansowe i materialne. Natomiast o tym, czy potrafi to zrobić, zależy od właściwych kwalifikacji i doświadczenia kierowników oraz pracowników, od ich mentalności, zdolności kreowania przyszłości, otwartości na identyfikowanie potrzeb klientów, wykorzystania wiedzy i doświadczenia indywidualnego klienta, skłonności do dzielenia się wiedzą ukrytą, potrzeby samorealizacji, chęci pogłębiania wiedzy poprzez samokształcenie się itp. (Baruk 2006: 190-199).

¹ Innowacyjne zachowanie obejmuje cztery behawioralne zadania: generowanie pomysłów rozwiązania określonego problemu, ocenę i wybór pomysłu najlepszego dla danych warunków techniczno-organizacyjnych, rozwijanie wybranego pomysłu, wdrożenie pomysłu. Podobną koncepcję prezentują M.C. Schippers, M.A. West, J.F. Dawson, *Team Reflexivity nad Innovation: The Moderating Role of Team Context*, "Journal of Management" 2012, nr 10, s. 3.

Generalnie rolą menedżerów jest stwarzanie i wykorzystanie odpowiednich bodźców pobudzających pracowników do aktywnego udziału w tworzeniu i wdrażaniu innowacji uznawanych za klucz dla rozwoju tzw. „trójkąta wiedzy” obejmującego badania, edukację i innowacje (Polska 2030 2011: 36). Czy takie bodźce są stosowane w organizacjach administracji publicznej? Jaka jest ich ranga w ocenie przedstawicieli zarządów? Czy brak bodźców dla pracowników stanowi barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji w organizacjach administracji publicznej? Próbę odpowiedzi na te pytania podjęto na podstawie analizy wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 4063 organizacjach administracji publicznej funkcjonujących w państwach członkowskich Unii Europejskiej. Respondentami byli przedstawiciele zarządów odpowiedzialni za zarządzanie strategiczne. Badanych menedżerów poproszono o wyrażenie opinii:

- 1) na ile stwierdzenie: *„personel posiada bodźce (zachęty), aby myśleć o nowych pomysłach i uczestniczyć w ich opracowaniu”*, jest odpowiednie dla organizacji, którą kierują,
- 2) jak ważną dla opracowania i wdrażania innowacji barierą był brak bodźców dla pracowników?

- **Pobudzanie pracowników do aktywności innowacyjnej – według kraju**

Jak wynika z tabeli 1, zdaniem respondentów, średnio w co czwartej organizacji administracji publicznej nie było bodźców pobudzających pracowników do działalności innowacyjnej. W trzech organizacjach na dziesięć takie bodźce istnieją. Natomiast najczęściej wskazywano na częściowe istnienie takich bodźców. W poszczególnych krajach członkowskich opinie te cechowały się zmienną powszechnością występowania. Na brak takich bodźców najczęściej wskazywano w organizacjach:

- hiszpańskich (ponad 72% odpowiedzi), greckich (45%) i francuskich (prawie 29%) – jako starych krajach członkowskich,
- rumuńskich (prawie 57% odpowiedzi), słoweńskich (56%) i cypryjskich (40%) – jako nowych krajach członkowskich.

Tabela 1

Struktura odpowiedzi respondentów na temat istnienia bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Istnienie bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
		w % wszystkich organizacji			
Unia Europejska UE-27	3963	25,4	43,3	29,5	1,8
Stare państwa członkowskie UE-15:					
Austria	100	13,0	49,0	38,0	0,0
Belgia	100	20,0	17,0	57,0	6,0
Dania	50	0,0	28,0	72,0	0,0
Finlandia	101	7,9	74,3	17,8	0,0
Francja	401	28,7	48,6	20,9	1,7
Grecja	100	45,0	43,0	12,0	0,0
Hiszpania	402	72,4	21,6	4,0	2,0
Holandia	100	7,0	50,0	42,0	1,0
Irlandia	50	24,0	34,0	42,0	0,0
Luksemburg	10	10,0	70,0	20,0	0,0
Niemcy	400	14,5	49,0	36,2	0,2
Portugalia	101	14,9	34,7	48,5	2,0
Szwecja	101	15,8	48,5	34,7	1,0
Wielka Brytania	400	16,2	42,0	41,2	0,5
Włochy	400	21,0	40,2	35,5	3,2
Nowe państwa członkowskie UE-12:					
Bułgaria	104	13,5	57,7	26,9	1,9
Cypr	10	40,0	50,0	10,0	0,0
Czechy	105	14,3	36,2	41,9	7,6
Estonia	52	19,2	55,8	25,0	0,0
Litwa	50	14,0	46,0	38,0	2,0
Łotwa	53	5,7	62,3	32,1	0,0
Malta	10	20,0	40,0	40,0	0,0
Polska	409	17,4	61,4	20,0	1,2
Rumunia	102	56,9	28,4	9,8	4,9
Słowacja	102	27,5	43,1	22,5	6,9
Słowenia	50	56,0	34,0	8,0	2,0
Węgry	100	18,0	52,0	27,0	3,0

Źródło: *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, s. 139.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje:

- duńskie (0,0% odpowiedzi), holenderskie (7%) i fińskie (prawie 8%) – wśród starych państw członkowskich,

- łotewskie (prawie 6% odpowiedzi), bułgarskie (13,5%) i litewskie (14%) – wśród nowych państw członkowskich.

Największa rozpiętość w powszechności braku bodźców pobudzających do tworzenia innowacji występowała między organizacjami w Hiszpanii i Danii. Wynosiła ona 72,4 punktu procentowego. Najkorzystniejsze warunki pod względem istnienia bodźców aktywizujących pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu występowały w organizacjach:

- duńskich (72% odpowiedzi), belgijskich (57%) i portugalskich (48,5%) – wśród starych państw członkowskich,
- czeskich (prawie 42% odpowiedzi), maltańskich (40%) i litewskich (38%) – wśród nowych państw członkowskich.

Za pełnym ukształtowaniem takich bodźców najrzadziej wypowiadali się respondenci w organizacjach:

- hiszpańskich (4% odpowiedzi), greckich (12%) i fińskich (prawie 18%) – wśród starych państw członkowskich,
- słoweńskich (8% odpowiedzi), rumuńskich (prawie 10%) i cypryjskich (10%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna rozpiętość takich ocen dotyczyła organizacji w Danii i Hiszpanii, kształtując się na poziomie 68 punktów procentowych.

Część respondentów wyrażała opinie o częściowym istnieniu w ich organizacjach bodźców pobudzających pracowników do kreowania i wdrażania innowacji. Najczęściej czynili to menedżerowie w organizacjach:

- fińskich (ponad 74% odpowiadających), luksemburskich (70%) i holenderskich (50%) – wśród starych państw członkowskich,
- łotewskich (ponad 62% odpowiadających), polskich (ponad 61%) i bułgarskich (prawie 58%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna różnica w powszechności wyrażania takiej opinii dotyczyła Finlandii i Belgii i wynosiła 57,3 punktu procentowego.

Najkorzystniejsza sytuacja pod względem pełnego istnienia bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu, zdaniem respondentów, występowała w Belgii, Danii, Irlandii, Portugalii i Czechach. Najgorzej było w Hiszpanii, Rumunii, Słowenii, gdzie w przynajmniej 56% lub więcej organizacji takie bodźce nie występowały.

W Polsce dominowały opinie o częściowym istnieniu takich bodźców. Wyraziło je ponad 61% badanych menedżerów, tj. więcej o 18,1 punktu procentowego niż średnia dla UE. Tylko co piąta organizacja posiadała w pełni opracowany system pobudzania pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji, tj. mniej o 9,5 punktu procentowego w porównaniu ze średnią dla

UE. Wreszcie ponad 17% polskich organizacji nie posiadało takich bodźców, tj. mniej o 8 punktów procentowych w porównaniu do średniego wyniku w UE.

Pobudzanie pracowników do aktywności innowacyjnej – według kategorii badanych organizacji

Interesujący obraz dysponowania systemem bodźców pobudzających pracowników do działalności innowacyjnej powstaje na bazie opinii respondentów reprezentujących określoną kategorię organizacji. Biorąc pod uwagę wielkość organizacji wyrażoną liczbą zatrudnionych pracowników, można stwierdzić, że organizacje duże cechowały się największym odsetkiem takich, które nie stosowały żadnych bodźców (patrz tabela 2). Korzystniejsza sytuacja występowała w organizacjach średnich i małych. W tych ostatnich na brak bodźców wskazało mniej o 3,7 punktu procentowego niż w organizacjach dużych.

Organizacje małe przodowały pod względem powszechności stosowania połowicznych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników do aktywności twórczej. Podkreśliło to prawie 45% respondentów. W grupie organizacji średnich takie rozwiązanie miało miejsce w niecałych 42% badanych instytucji, a w grupie organizacji dużych odsetek ten spadł do nieco ponad 41%. Zbliżony odsetek organizacji stosował pełny zestaw bodźców pobudzających pracowników do działalności innowacyjnej. Pod tym względem przodowały organizacje średniej wielkości – prawie 31%, przed organizacjami dużymi (nieco ponad 30%) i małymi – prawie 29%.

Tabela 2

Struktura odpowiedzi na temat istnienia bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Struktura odpowiedzi na temat istnienia bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowaniu			
		wcale	częściowo	całkowicie	nie wiem/brak odpowiedzi
		w % wszystkich organizacji			
Unia Europejska UE-27	3963	25,4	43,3	29,5	1,8
Organizacje według wielkości:					
- małe 10-49 pracowników	2121	24,4	44,8	28,8	2,0
- średnie 50-249 pracowników	961	25,4	41,9	30,6	2,1
- duże 250 pracowników i więcej	864	28,1	41,1	30,1	0,7
Organizacje według typu:					
- państwowe	3581	25,6	43,6	28,9	1,9
- niezależne	225	15,4	43,3	40,4	0,9
- spółki prywatne	56	29,5	18,6	52,0	0,0
Organizacje według obszaru działania:					
- lokalny	3132	24,3	44,3	29,6	1,8
- regionalny	584	31,0	42,4	25,1	1,4
- państwowy	243	25,9	32,6	38,7	2,7
Organizacje według przynależności sektorowej:					
- ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2449	25,0	43,8	29,3	1,9
- edukacja	1317	20,0	50,7	28,0	1,3
- zdrowie	479	21,8	44,3	31,6	2,3
- służby socjalne	1258	22,6	46,3	28,8	2,3
- kultura, sport lub rekreacja	1007	23,1	44,4	31,3	1,2
- gospodarka mieszkaniowa	665	21,6	46,3	30,6	1,4
- środowisko	905	23,4	46,6	28,8	1,2
Typologia innowacji usługowej:					
- przodujący innowator	669	21,4	38,5	38,1	2,1
- wlokący się innowator	1958	26,2	42,1	30,5	1,2
- nie innowator	1336	26,2	47,5	23,8	2,5

Źródło: *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, s. 140.

Najwyższy poziom pobudzania pracowników do działalności innowacyjnej, zdaniem respondentów, najczęściej występował w organizacjach mających status spółek prywatnych (52% odpowiedzi), działających na obszarze całego kraju (prawie 39% odpowiedzi), działających w sektorze służby

zdrowia (prawie 32% odpowiedzi), zaliczanych do przodujących innowatorów (nieco ponad 38% odpowiedzi). Najmniej powszechne zjawisko to było w organizacjach państwowych (prawie 29% odpowiadających), o regionalnym zasięgu działania (nieco ponad 25%), należących do sektora edukacji (28%), nie kwalifikujących się jako innowatorzy (prawie 24%).

Brakiem systemu bodźców pobudzających pracowników do myślenia o nowych pomysłach i uczestniczenia w ich opracowywaniu najczęściej cechowały się organizacje będące spółkami prywatnymi (29,5% badanych), o regionalnym zasięgu działania (31%), należące do sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej (25% badanych), nie kwalifikujących się jako innowatorzy (ponad 26% badanych). Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje typu niezależnego (ponad 15% badanych), działające na rynku lokalnym (ponad 24% badanych), należące do sektora edukacji (20% badanych), kwalifikujących się jako innowatorzy (ponad 21% badanych).

Częściowymi rozwiązaniami w zakresie stosowania bodźców pobudzających pracowników do kreatywnego myślenia najczęściej dysponowały organizacje: państwowe (prawie 44% badanych), działające na rynkach lokalnych (ponad 44% badanych), należące do sektora edukacji (prawie 51% badanych), nie kwalifikujące się jako innowatorzy (47,5% badanych). Najmniej powszechne zjawisko to było w organizacjach: typu spółka prywatna (prawie 19% badanych), działających na obszarze całego państwa (prawie 33% badanych), należących do sektora służby zdrowia (ponad 44% badanych), zaliczanych do grupy przodujących innowatorów (38,5% badanych).

Generalnie organizacje będące spółkami prywatnymi, działające na terenie całego kraju, wyróżniały się największą powszechnością posiadania najbardziej rozwiniętego systemu bodźców pobudzających pracowników do kreatywności. W pozostałych kategoriach organizacji dominowały cząstkowe systemy pobudzania pracowników do kreowania innowacji.

- **Znaczenie braku bodźców pobudzających pracowników do kreatywności – według kraju**

Respondentów poproszono też o ocenę ważności braku bodźców dla personelu jako bariery uniemożliwiającej lub opóźniającej prace w organizacji, zmierzające do opracowania lub wprowadzenia nowych lub istotnie udoskonalonych usług, metod komunikacji, procesów lub metod organizacji. Struktura uzyskanych odpowiedzi nie przedstawia optymistycznego obrazu postaw menedżerów odpowiadających za opracowanie i stosowanie systemu bodźców motywujących pracowników do zajmowania się innowacjami (patrz tabela 3). Średnio co czwarty respondent uważał, że brak bodźców stanowi nieważną barierę dla opracowania innowacji i ich wdrażania. Zdaniem ponad 18% odpowiadających jest to mało ważna bariera. Najwięcej respondentów

(ponad 29%) nadało tej przeszkodzie średnio ważne znaczenie. Więcej niż co piąty menedżer uznał ją za bardzo ważną.

W przekroju państw członkowskich powszechność poszczególnych ocen była zróżnicowana. Na nadanie nieważnego znaczenia tej barierze najczęściej decydowali się respondenci organizacji:

- francuskich (prawie 43% odpowiadających), holenderskich i luksemburskich (po 40%) oraz niemieckich (37,5%) – wśród starych państw członkowskich,
- maltańskich (50% odpowiadających), węgierskich (41%) i czeskich (ponad 38%) – wśród nowych państw członkowskich.

Najmniej takich odpowiedzi zanotowano w organizacjach:

- greckich (4% odpowiadających), portugalskich (prawie 11%) i włoskich (11,5%) – wśród starych państw członkowskich,
- polskich (prawie 7% odpowiadających), bułgarskich (prawie 7%) i rumuńskich (prawie 8%) – wśród nowych państw członkowskich.

Na Malcie taką ocenę wystawił co drugi respondent, w Grecji zaledwie 4% odpowiadających. Maksymalna różnica w powszechności nadawania nieważnego znaczenia omawianej barierze wyniosła więc 46 punktów procentowych. Zróżnicowana była też powszechność nadawania rozważanej barierze mało ważnego znaczenia. Najczęściej podkreślali je menedżerowie organizacji:

- szwedzkich (prawie 39% odpowiedzi), hiszpańskich (ponad 26% odpowiedzi) i irlandzkich (26% odpowiedzi) – wśród starych państw członkowskich,
- cypryjskich (40% odpowiedzi), słowackich (prawie 22% odpowiedzi) i węgierskich (18% odpowiedzi) – wśród nowych państw członkowskich.

Najrzadziej na taki wybór decydowali się respondenci w organizacjach:

- belgijskich (5% odpowiedzi), luksemburskich (10%) i duńskich (12%) – wśród starych państw członkowskich,
- bułgarskich (prawie 3% odpowiedzi), słoweńskich (4%) i litewskich (6%) – wśród nowych państw członkowskich.

Tabela 3

Ocena znaczenia braku bodźców dla personelu jako bariery dla opracowania i wprowadzania innowacji – według kraju

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Znaczenie bariery				
		nie-ważne	mało ważne	średnio ważne	bardzo ważne	nie wiem/b rak odpowiedzi
		w % badanych organizacji				
Unia Europejska EU-27	3963	24,8	18,4	29,4	22,9	4,6
Stare państwa członkowskie UE-15:						
Austria	100	16,0	21,0	41,0	13,0	9,0
Belgia	100	26,0	5,0	12,0	43,0	14,0
Dania	50	32,0	12,0	20,0	26,0	10,0
Finlandia	101	28,7	22,8	36,6	7,9	4,0
Francja	401	42,6	17,7	20,4	12,7	6,5
Grecja	100	4,0	14,0	30,0	48,0	4,0
Hiszpania	402	14,4	26,1	32,6	24,1	2,7
Holandia	100	40,0	23,0	25,0	8,0	4,0
Irlandia	50	24,0	26,0	32,0	14,0	4,0
Luksemburg	10	40,0	10,0	40,0	10,0	0,0
Niemcy	400	37,5	21,8	24,8	12,8	3,2
Portugalia	101	10,9	18,8	41,6	25,7	3,0
Szwecja	101	22,8	38,6	26,7	5,9	5,9
Wielka Brytania	400	29,2	22,2	30,5	13,5	4,5
Włochy	400	11,5	14,5	36,8	34,5	2,8
Nowe państwa członkowskie UE-12:						
Bułgaria	104	6,7	2,9	37,5	50,0	2,9
Cypr	10	20,0	40,0	0,0	40,0	0,0
Czechy	105	38,1	13,3	26,7	12,4	9,5
Estonia	52	11,5	15,4	50,0	19,2	3,8
Litwa	50	14,0	6,0	30,0	42,0	8,0
Łotwa	53	9,4	17,0	30,2	39,6	3,8
Malta	10	50,0	10,0	20,0	0,0	20,0
Polska	409	6,6	7,8	39,9	41,8	3,9
Rumunia	102	7,8	14,7	28,4	43,1	5,9
Słowacja	102	25,5	21,6	22,5	20,6	9,8
Słowenia	50	14,0	4,0	36,0	44,0	2,0
Węgry	100	41,0	18,0	23,0	16,0	2,0

Źródło: Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, s. 147.

Maksymalna różnica w powszechności nadawania takiego znaczenia rozważanej barierze wynosiła 37,1 punktu procentowego i dotyczyła Cypru oraz

Bułgarii. Brak bodźców dla pracowników jako średnio ważną barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji najczęściej podkreślali respondenci w organizacjach:

- portugalskich (prawie 42% odpowiadających), austriackich (41%) i luksemburskich (40%) – funkcjonujących w starych państwach członkowskich,
- estońskich (50% odpowiadających), polskich (prawie 40%) i bułgarskich (37,5%) – funkcjonujących w nowych państwach członkowskich.

Najrzadziej wskazywali ją menedżerowie w organizacjach:

- belgijskich (12% odpowiadających), duńskich (20%) i francuskich (ponad 20%) – wśród starych państw członkowskich,
- cypryjskich (0,0% odpowiadających), maltańskich (20%) i słowackich (22,5%) – wśród nowych państw członkowskich.

Największa rozpiętość takich ocen dotyczyła Estonii i Cypru i wynosiła 50 punktów procentowych. Część respondentów uważała, że brak bodźców dla personelu stanowi bardzo ważną przeszkodę dla opracowania i wprowadzania innowacji. Najczęściej czynili tak menedżerowie organizacji:

- greckich (48% odpowiadających), belgijskich (43%) i włoskich (34,5%) – jako starych państw członkowskich,
- bułgarskich (50% odpowiadających), słoweńskich (44%) i rumuńskich (ponad 43%) – jako nowych państw członkowskich.

Na przeciwnym końcu skali znalazły się organizacje:

- szwedzkie (prawie 6% badanych), fińskie (prawie 8%) i holenderskie (8%) – wśród starych państw członkowskich,
- maltańskie (0,0% badanych), czeskie (ponad 12%) i węgierskie (16%) – wśród nowych państw członkowskich.

Maksymalna różnica w powszechności wskazywania takich ocen dotyczyła Bułgarii i Malty i wynosiła 50 punktów procentowych. Należy podkreślić, że w niektórych państwach, takich jak Malta, Belgia, Dania, Słowacja, Czechy, co dziesiąty lub więcej, badany menedżer nie był w stanie nadać rozważanej barierze znaczenia. Wskazuje to na brak rozeznania tych kierowników w istocie działalności innowacyjnej i czynnikach ją ograniczających.

Znaczenie braku bodźców pobudzających pracowników do kreatywności – według kategorii organizacji

Powszechność postrzegania braku bodźców dla pracowników jako bariery w działalności innowacyjnej o zróżnicowanym znaczeniu zmieniała się zależnie od kategorii badanych organizacji (patrz tabela 4). Opinię, że brak bodźców dla personelu stanowi nieważną barierę, najczęściej wyrażali mene-

dzierowie organizacji: małych (ponad 26% wskazań); niezależnych (prawie 29% wskazań); działających na obszarze całego kraju (30% wskazań); należących do sektora gospodarki mieszkaniowej (prawie 32% wskazań); zakwalifikowanych do grupy nie innowatorów (ponad 28%).

Najbardziej zaś wskazywali ją menedżerowie w organizacjach:

- dużych (prawie 20% odpowiadających),
- państwowych (24,5%),
- regionalnym zasięgu działania (ponad 23%),
- należących do sektora ogólnej działalności administracyjnej lub gospodarki finansowej (ponad 23%),
- zakwalifikowanych do grupy przodujących innowatorów (ponad 21%).

Zróznicowana była też powszechność opinii menedżerów optujących za nadaniem brakowi bodźców mało ważnego znaczenia dla opracowywania i wprowadzania innowacji. Najczęściej decydowali się na nią menedżerowie organizacji:

- dużych (ponad 24% odpowiadających),
- będących spółkami prywatnymi (ponad 21%),
- działających na terenie całego kraju (ponad 21%),
- należących do sektora edukacji (ponad 19%),
- zakwalifikowanych do grupy nie innowatorów (18,5%).

Na przeciwnym końcu skali znalazły się poglądy menedżerów reprezentujących organizacje:

- małe (ponad 16% odpowiadających),
- niezależne (ponad 15%),
- lokalnym zasięgu działania (17,5%),
- należące do sektora służb socjalnych (16,5%),
- zakwalifikowanych do grupy przodujących innowatorów (18%).

Tabela 4

Ocena znaczenia braku bodźców dla personelu jako bariery dla opracowania i wprowadzania innowacji – według kategorii organizacji

Wyszczególnienie	Liczba badanych	Znaczenie bariery				
		nie-ważne	mało ważne	średnio ważne	bardzo ważne	nie wiem/brak odpowiedzi
		w % badanych organizacji				
Unia Europejska UE-27	3963	24,8	18,4	29,4	22,9	4,6
Organizacje według wielkości:						
- małe 10-49 pracowników	2121	26,4	16,3	28,2	24,3	4,8
- średnie 50-249 pracowników	961	25,9	17,2	28,5	24,7	3,7
- duże 250 pracowników i więcej	864	19,8	24,2	33,4	17,8	4,8
Organizacje według typu:						
- państwowe	3581	24,5	18,5	29,8	22,9	4,2
- niezależne	225	28,8	15,2	30,3	20,9	4,9
- spółki prywatne	56	27,5	21,3	16,4	32,0	2,8
Organizacje według obszaru działania:						
- lokalny	3132	24,7	17,5	30,0	23,5	4,3
- regionalny	584	23,2	21,3	27,8	22,1	5,7
- państwowy	243	30,0	21,4	26,4	17,1	5,1
Organizacje według przynależności sektorowej:						
- ogólna działalność administracyjna lub gospodarka finansowa	2449	23,2	18,9	30,4	23,4	4,1
- edukacja	1317	26,4	19,1	29,2	20,9	4,4
- zdrowie	479	24,5	18,2	31,5	21,7	4,0
- służby socjalne	1258	23,8	16,5	31,7	23,7	4,4
- kultura, sport lub rekreacja	1007	30,1	17,6	30,5	19,1	2,7
- gospodarka mieszkaniowa	665	31,9	17,5	27,6	19,5	3,5
- środowisko	905	24,1	17,1	28,6	25,7	4,5
Typologia innowacji usługowej:						
- przodujący innowator	669	21,3	18,0	30,8	25,2	4,6
- wlokący się innowator	1958	23,7	18,3	30,6	23,3	4,0
- nie innowator	1336	28,1	18,5	27,0	21,1	5,3

Źródło: *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January 2011, s. 148.

Określona grupa respondentów uważała, że brak bodźców dla pracowników stanowi średnio ważną barierę dla ich zaangażowania w tworzenie i wdrażanie innowacji. Najczęściej czynili to menedżerowie organizacji:

- dużych (ponad 33% odpowiadających),
- niezależnych (ponad 30%),
- działających na lokalnym rynku (30%),
- należących do sektora służb socjalnych (prawie 32%),
- uznanych za przodujących innowatorów (prawie 31%).

Najrzadziej taką opinię wyrażali respondenci w organizacjach:

- małych (ponad 28% odpowiadających),
- będących spółkami prywatnymi (ponad 16%),
- krajowym zasięgu działania (ponad 26%),
- należących do sektora gospodarki mieszkaniowej (prawie 28%),
- zakwalifikowanych do grupy nie innowatorów (27%).

Omawianej barierze część respondentów nadawała bardzo ważne znaczenie. Taką opinię najczęściej wyrażali menedżerowie w organizacjach:

- średniej wielkości (prawie 25% odpowiadających),
- typu spółek prywatnych (32%),
- działających na rynkach lokalnych (23,5%),
- należących do sektora ochrony środowiska (prawie 26%),
- zakwalifikowanych do grupy przodujących innowatorów (ponad 25%).

Na taką opinię najrzadziej decydowali się menedżerowie w organizacjach:

- dużych (prawie 18% odpowiadających),
- niezależnych (prawie 21%),
- państwowym zakresie działania (ponad 17%),
- należących do sektora kultury, sportu lub rekreacji (ponad 19%),
- zakwalifikowanych do grupy nie innowatorów (ponad 21%).

Zakończenie

Każda organizacja, jako część otaczającej nas rzeczywistości, wyodrębniona jest po to, aby realizować określone cele przy pomocy dostępnych jej zasobów. Jednym z takich zasobów są ludzie posiadający określoną wiedzę i doświadczenie. Dokąd ta wiedza jest ukryta, jej przydatność do identyfikowania problemów i ich rozwiązywania jest zerowa. Dopiero gdy pracownik wyrazi chęć jej ujawnienia i dzielenia się nią z innymi, wiedza staje się użyteczna (Nonaka, Takeuchi 2000: 83 i dalsze). Zadaniem kierownictwa jest więc stwarzanie systemowych rozwiązań nasyconych bodźcami skutecznie pobudzającymi pracowników do wykorzystania posiadanej wiedzy i doświadczenia, między innymi, w procesach tworzenia i wdrażania innowacji, powszechnie uznawanych za koło napędowe postępu. Stworzenie takiego systemu motywowania pracowników do twórczej aktywności jest podstawowym obowiązkiem każdego kierownika właściwie realizującego funkcje zarządzania. Głównie chodzi tu o funkcje organizowania i przewodzenia (Griffin 2004: 10-11). Podstawowym warunkiem takich zachowań kierowników jest ich przekonanie, że rolą pracowników jest nie tylko wykonywanie rutynowych, powtarzających się prac według instrukcji podanych przez przełożonych, ale także aktywne uczestniczenie w identyfikowaniu pojawiających

się problemów oraz ich rozwiązywaniu, co wymaga kreatywności, swobody działania oraz skutecznych bodźców pobudzających ich do dodatkowego uczenia się, kreatywnego myślenia, materializowanego w innowacjach służących do tworzenia wartości oczekiwanej przez społeczeństwo.

Czy takie podejście do zarządzania cechuje menedżerów w organizacjach administracji publicznej? Prezentowane wyniki badań empirycznych nie dają jednoznacznej odpowiedzi, bowiem średnio w co czwartej badanej organizacji, według opinii przedstawicieli naczelnego kierownictwa, nie funkcjonował system bodźców pobudzających pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji. Tylko w trzech na dziesięć badanych organizacji taki system stworzono. Szczególnie dotyczy to Danii i Belgii, w najmniejszym stopniu Hiszpanii i Słowenii. Najpowszechniejsze były opinie o częściowym rozwiązaniu tego problemu.

Miarą stopnia zaangażowania kierowników w tworzenie systemu motywującego pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji jest zrozumienie przez te osoby, że:

- brak bodźców stanowi barierę dla opracowania i wprowadzania innowacji,
- bariera ta posiada istotne znaczenie w procesie motywowania pracowników.

Jak wynika z prezentowanych wyników badań, co czwarty menedżer uważał, że brak bodźców nie jest ważną barierą uniemożliwiającą zaangażowanie się pracowników w tworzenie innowacji. Szczególnie dotyczy to Malty, Francji i Węgier. Niekorzystne są też poglądy menedżerów uznających brak bodźców dla pracowników za barierę o małym znaczeniu. Takie osoby nie angażują się w systemowe tworzenie skutecznego systemu motywacyjnego. Szczególnie dotyczy to Cypru i Szwecji.

Czynnikiem najbardziej sprzyjającym budowaniu przez kierownictwo skutecznego systemu pobudzania pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji jest świadomość występowania bezpośredniego, silnego związku między pojawieniem się takiej bariery a zaangażowaniem pracowników w opracowywanie i wprowadzanie innowacji. Postrzeganie tej zależności było najbardziej powszechne w Bułgarii, Grecji, Słowenii, Rumunii i Belgii. Zrozumienie tej zależności jest warunkiem koniecznym ale nie wystarczającym do osiągnięcia wysokiej innowacyjności organizacji. Dobrym tego przykładem są polskie organizacje administracji publicznej, w których prawie 42% badanych menedżerów nadało brakowi bodźców dla pracowników bardzo ważne znaczenie, jednak odsetek organizacji, które wprowadziły innowacje w usługach wynosił niecałe 68%, tj. więcej o 1,4 punktu procentowego w porównaniu ze średnim wynikiem w UE (Baruk 2012: 23).

W kontekście postawionych we wstępie publikacji pytań i przeprowadzonej analizy statystycznej poglądów przedstawicieli zarządów badanych organizacji, można stwierdzić, że:

- powszechność stosowania bodźców pobudzających pracowników do tworzenia i wdrażania innowacji jest zróżnicowana w poszczególnych organizacjach administracji publicznej,
- zróżnicowana jest ranga stosowanych bodźców,
- menedżerowie wykazują zróżnicowany pogląd na brak bodźców jako bariery dla angażowania się pracowników w kreowanie i wdrażanie innowacji.

Można więc przypuszczać, że ta część menedżerów (średnio w UE co czwarty badany), która stwierdziła, że w ich organizacjach nie funkcjonuje system bodźców pobudzających do kreowania innowacji oraz, że brak bodźców nie stanowi bariery dla opracowywania i wprowadzania innowacji, nie będzie dążyła do organizowania potencjału intelektualnego własnych pracowników wokół działalności innowacyjnej, co negatywnie odbije się na innowacyjności tych organizacji.

Bibliografia:

1. Baruk J., 2008, *Istota wiedzy jako źródła innowacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 7-8.
2. Baruk J., 2012, *Polityka innowacyjna organizacji administracji publicznej w krajach UE*, „Problemy Jakości”, nr 2.
3. Baruk J., 2006, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek w Toruniu, Toruń.
4. *European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS) – Methodology report*, 2012, Pro Inno Europe, Inno Metrics, 8 May.
5. Griffin R. W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
6. *Innobarometer 2010. Analytical Report. Innovation in Public Administration*, 2011, Flash Eurobarometer 305 – The Gallup Organization, January.
7. Lee S.M., Olson D.L., Trimi S., 2012, *Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values*, “Management Decision”, nr 5.
8. Nonaka I., Takeuchi H., 2000, *Kreowanie wiedzy organizacji*, Poltext, Warszawa.
9. *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju*, 2011, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 17 listopada.
10. Schippers M.C., West M.A., Dawson J.F., 2012, *Team Reflexivity and Innovation: The Moderating Role of Team Context*, “Journal of Management”, nr 10.

Important of Incentives Stimulating Employees to Creating Innovations

Summary

Every organization functioning on contemporary market should be innovative. Employees organization create innovations that is why they ought to be suitable motivated to creative behaviors. In this publication the author made statistical analysis of the results of empirical surveys which had been carried out in public administration organizations of the Member States of the European Union on:

- 1) existence of the incentives stimulating the employees to creating and introducing innovations,
- 2) meaning of the lack of the incentives for staff as the barrier for creating and introducing innovations.

The analysis of the results of these researches indicates on:

- 1) the lack of these incentives everagely in every fourth public administration organizations functioning in the Member States of the European Union,
- 2) believe of 25% managers that lack of these incentives is not importance barrier for creating and introducing innovations.

Key words: incentives, innovation, manager, public administration organization, motivation system, management, innovation management.

Biznes na drodze do społecznej odpowiedzialności¹

Abstrakt

Artykuł stanowi próbę nakreślenia teoretycznych ram pojęciowych dotyczących przedsiębiorstwa w odniesieniu do idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*). Na wstępie dokonano prezentacji wybranych ujęć definicyjnych przedsiębiorstwa wskazując, z jednej strony, na różnorodność możliwych interpretacji, a z drugiej – w odniesieniu do podejmowanej problematyki CSR, podkreślając zasadność rozpatrywanie tego pojęcia przez pryzmat celów, do osiągnięcia których przedsiębiorstwo dąży poprzez prowadzoną działalność. Następnie przedstawione zostały tradycyjna i nowoczesna koncepcja przedsiębiorstwa unaoczniające dynamikę przemian w postrzeganiu roli i pozycji podmiotów gospodarczych w odniesieniu do gospodarki, rynku i społeczeństwa. Stanowiło to podstawę do nakreślenia dwóch perspektyw występowania możliwych współzależności społeczeństwa i biznesu (*ze środka na zewnątrz* oraz *z zewnątrz do środka*). Na zakończenie w odniesieniu do ewolucyjnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem, tworzone modele i style kierowania odpowiadające współczesnym wymogom, przywołano ujęcie opisane przez Rolanda R. Simsa, prezentujące trzy główne orientacje na wartości, wokół których skupia się działalność każdej firmy.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), przedsiębiorstwo, cele przedsiębiorstwa, współzależności społeczeństwa i biznesu

1. Przedsiębiorstwo – różnorodność postrzegania

Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu rozpoczynając należy od próby zdefiniowania podstawowych pojęć, do których w pierwszej kolejności zaliczyć należy termin przedsiębiorstwa, jako podstawowej jednostki biznesowej współczesnej gospodarki wolnorynkowej. W literaturze poświęconej przedsiębiorczości napotkać można niemal nieograniczoną ilość definicji kładących nacisk na rozmaite zagadnienia działalności gospodarczej nie zawsze określające jednolitą grupę zagadnień stanowiących podstawę podejmowanej problematyki. W poszczególnych defini-

¹Artykuł powstał na podstawie obronionej lecz niepublikowanej rozprawy doktorskiej pt.: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – CSR. Studium socjologiczne* przygotowanej przez Grzegorza Gawrona pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Marka S. Szczepańskiego.

cyjach akcentowane są bowiem aspekty różnicujące podstawę, cele i zakres działalności przedsiębiorstwa.

Synteza czynnościowego i rzeczowego wymiaru przedsiębiorstwa pozwala na jego określenie jako rzeczy zbiorowej, złożonej z ruchomości i nieruchomości, praw i obowiązków. W takim ujęciu stanowi ono przedmiot prawa i jego całość jest przedmiotem obrotu. Dlatego zgodnie z artykułem 55 Kodeksu Cywilnego przedsiębiorstwo określane jest jako (...) *zespół składników materialnych i niematerialnych przeznaczonych do realizacji określonych zadań gospodarczych, obejmuje wszystko co wchodzi w jego skład, a w szczególności: firmę (nazwę), znaki towarowe i inne oznaczenia indywidualne przedsiębiorstwa; księgi handlowe; nieruchomości i ruchomości, należące do przedsiębiorstwa, w tym produkty i materiały; patenty, wzory użytkowe i zdobnicze; zobowiązania i obciążenia, związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa; prawa wynikające z najmu i dzierżawy lokali zajmowanych przez przedsiębiorstwo* (Kodeks Cywilny 2004:14).

Natomiast z podmiotowego punktu widzenia przedsiębiorstwo jest podmiotem praw i obowiązków wynikających z prowadzenia działalności na własny rachunek, a co za tym idzie na własne ryzyko i odpowiedzialność. Miano podmiotu gospodarczego przysługuje jednostkom organizacyjnym posiadającym osobowość prawną, a także tym, które nie mają osobowości prawnej, ale zostały utworzone zgodnie z przepisami prawa, jeżeli ich przedmiotem działania jest prowadzenie działalności gospodarczej (Korpus 2006). W ujęciu takim przedsiębiorstwo definiowane będzie jako (...) *jednostka gospodarcza działająca na własny rachunek w celu osiągnięcia korzyści materialnych (zysku) i ponosząca ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi* (Zieleniewski 1967:9).

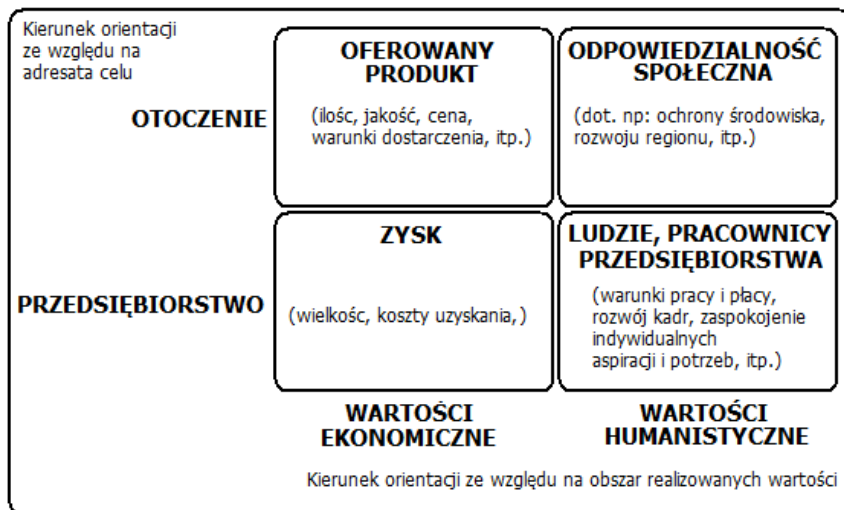
Z uwagi jednak na podejmowaną problematykę zasadne wydaje się rozpatrywanie pojęcia przedsiębiorstwa przede wszystkim przez pryzmat celów, do osiągnięcia których dąży ono poprzez prowadzoną działalność. Jest to bowiem warunek niezbędny w realiach gospodarki rynkowej, od którego w znacznym stopniu zależą możliwości firmy do utrzymania się na rynku. Cele stanowią bowiem wskazówkę i nadają jednolity kierunek działaniom ludzi pracujących w firmie, umożliwiając jednocześnie zrozumienie dokąd organizacja zmierza i dlatego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne; wpływają na planowanie; mogą być źródłem motywacji oraz dostarczać skutecznego mechanizmu oceny i kontroli (Griffin 2000). Co najważniejsze - określenie poziomu przyjmowanej odpowiedzialności nabiera jednoznacznego kształtu właśnie w wyznaczonych celach, których osiągnięcie zależy od postawy względem elementów i aktorów „gry rynkowej”, w której uczestniczą przedsiębiorstwa. Powinny być one bowiem powiązane z tendencjami występującymi w szeroko rozumianym otoczeniu firmy oraz

wewnętrzными możliwościami samego przedsiębiorstwa, których połączenie wpływa nie tylko o wybór celów, ale także określa poziom ich wiarygodności i realności (Żurek 2003).

W ogólnym ujęciu cele firmy określić można jako swoiste wiązki wartości (produkcyjnych, ekonomicznych, społecznych), które są przez nią realizowane odnosząc się przy tym do jej trwania i rozwoju w kontekście wzajemnych związków z otoczeniem. Stanowią one zatem zbiór wzajemnie powiązanych dążeń, aspiracji i zamierzonych efektów o różnym stopniu konkretności, tworzących hierarchiczny układ - od celów ogólnych do, wyznaczanych na ich podstawie, celów szczegółowych stanowiących najczęściej zestaw konkretnych wytycznych (Bolesta-Kukułka 1995). Cele jakie powinno wyznaczyć sobie każde przedsiębiorstwo podzielić można na cztery główne kategorie kierunkowe, które stanowić mogą podstawę oceny firmy w perspektywie długoterminowej (rysunek 1).

Rysunek 1

Rodzaje celów kierunkowych przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wawrzyniak, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1996, s. 31.

Jak widać w dokonanej systematyzacji celów kierunkowych przedsiębiorstwa, realizuje ono zawsze wiązkę celów zorientowanych na otoczenie wewnętrzne jak i zewnętrzne, wyrażające się w przyjmowaniu wartości ekonomicznych i humanistycznych. Powoduje to, możliwość i rzeczywiste występowanie sprzeczności między poszczególnymi celami kierunkowymi. Stąd też różnorodność orientacji przyjmowanych przez przedsiębiorstwa, które nie

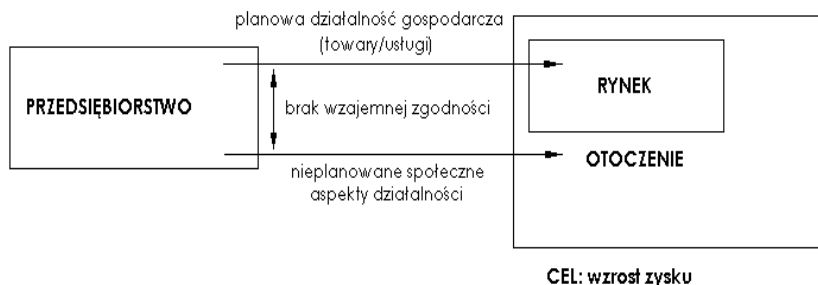
zawsze traktują z równą istotnością wszystkie z możliwych czynników wyznaczających kierunek dążeń.

2. Tradycyjna i nowoczesna koncepcja przedsiębiorstwa

Do niedawna hasłem przewodnim każdego z przedsiębiorców wchodzących i funkcjonujących na rynku było słynne powiedzenie Milтона Friedmana: *the business of business is business* (Chrystides, Kaler 1999). Podstawą działań każdego przedsiębiorcy było generowanie i maksymalizacja zysków ekonomicznych firmy, które stanowiły jedyny wyznacznik jej rynkowej i społecznej wartości. Pierwotnie przyjmowano bowiem, że to jedynie wzrost ekonomiczny jest źródłem wszelkiego rozwoju i postępu, a jego „silnikiem napędowym” jest rywalizacja przedsiębiorstw w warunkach doskonałej konkurencji. Był to pogląd wywodzący się z ekonomii klasycznej Adama Smitha zakładającej również, że obydwie strony biorące udział w wymianie mogą z niej korzystać, albowiem mając na celu swój własny interes, człowiek popiera interesy społeczeństwa skuteczniej niż wtedy, gdy zamierza służyć im rzeczywiście (Rybak 2002). Dlatego zupełnym abstraktem było łączenie ekonomii, a w tym szczególnie przedsiębiorczości z zagadnieniami ekologii czy etyki, które stanowiły twory przeważnie teoretyczne. W ujęciu „tradycyjnym” przedsiębiorstwo traktowane było więc jako jednostka ekonomiczno-techniczna, nastawiona jedynie na działalność gospodarczą (sprzedaż produktów i związany z tym zysk) (Budzyński 1999). Planowana działalność gospodarcza nie obejmowała swoim zasięgiem aspektów społecznych, etycznych czy ekologicznych, a jeśli takie występowały miały charakter dalece przypadkowy i niezamierzony (rysunek 2).

Rysunek 2

Tradycyjna koncepcja przedsiębiorstwa



Źródło: W. Budzyński, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 17.

W perspektywie historycznej status przedsiębiorstwa zasadzający się na odrębności firmy od ludzi jako grupy i jako jednostek doprowadził do wyodrębnienia organizacji firmy jako niezależnej od nikogo całości, lecz z pewnego punktu widzenia mającej prawa i obowiązki w znacznym stopniu podobne do tych, jakie ma człowiek (Working Rapor 2004). Przedsiębiorstwo uznano więc za (...) *jednostkę organizacyjną, wyodrębnioną prawnie i finansowo, dysponującą określonym majątkiem do realizacji indywidualnych celów działania* (Nowicka-Skowron 1995:26). Stało się ono zdolne do zawierania umów, posiadania własności i dysponowania nią, do zaciągania pożyczek i udzielania ich, do powodowania i ponoszenia strat, do wnoszenia skarg i bycia zaskarżanym (Chryssides, Kaler 1999). Uzyskując te prawa przedsiębiorstwo stało się „osobą prawną”, obdarzoną jednak nie tylko stosownymi przywilejami, ale również całą serią nowych obowiązków.

Przemiany na arenie międzynarodowej - dynamika kapitalizmu, globalizacja, stagnacja Europy Zachodniej i rozkład komunizmu, ukształtowały nowe relacje między państwem i obywatelami, sektorem publicznym i prywatnym oraz zmodyfikowały zakres i formy polityki społecznej. Dominujący politycznie paradygmat ekonomii zanegował keynesowską koncepcję państwa dobrobytu i koncentrował się głównie na wzmocnieniu sił rynkowych, które uznane zostały za najlepszy regulator całokształtu życia społecznego. Częścią tego paradygmatu stały się koncepcje prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i przenoszenie wielu funkcji państwa do sektora prywatnego. W konsekwencji polityka ta prowadziła do urynkowienia usług społecznych i ograniczenia socjalnych uprawnień obywateli, uzasadnianych często kryzysem finansów publicznych i niekorzystnymi przemianami demograficznymi. Nowym adresatem społecznych oczekiwań rozwiązywania problemów stopniowo stawał się więc biznes, którego pozycja zmieniała się z niespotykaną dotąd dynamiką.

Jednak po silnej fali neoliberalnego entuzjazmu już pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia zauważalne było swoiste przewartościowanie w podejściu do gospodarki i roli biznesu w społeczeństwie (Jasicki 2004). W wielu grupach społecznych i państwach narastał krytycyzm wobec aktualnych procesów ukierunkowujących rozwój społeczno-gospodarczy, ze szczególnym uwzględnieniem praktyk biznesowych, które podlegać zaczęły coraz szerszej ocenie obywatelskiej. Z biegiem czasu, kiedy rzeczywistość zaczęła odbiegać od ideału doskonale konkurencyjnej gospodarki, zaczęto dostrzegać negatywne skutki działalności przedsiębiorstw nastawionych jedynie na generowanie zysków. Degradacja środowiska naturalnego, monopolizacja rynku, dyskryminacja na stanowiskach pracy, czy korupcja spowodowały silne zainteresowanie społecznymi skutkami działalności firm.

Pojawiła się więc konieczność narzucenia biznesowi obowiązku neutralizacji negatywnych skutków jego działalności. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w polityce rządów oraz na forum organizacji międzynarodowych (np.: ONZ, OECD, UE), które stopniowo określać zaczęły wytyczne dla przedsiębiorstw w zakresie stosunków pracy, ochrony środowiska, zwalczania korupcji, czy ochrony konsumenta. Co najważniejsze, obok stosowanych przepisów prawnych, za złamanie których sankcje nakładane były przez strażników prawa, do głosu dochodzić zaczęły nieformalne oczekiwania obywateli – konsumentów – które dotychczas nie stanowiły istotnego wyznacznika dla uzasadnienia określonego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pod wpływem rosnącej krytyki stowarzyszeń obywatelskich, ruchów społecznych i ekologicznych dochodzić zaczęło do istotnej modyfikacji nie tylko podejścia do metod stosowanych przez przedsiębiorców i menedżerów w realizacji celów gospodarczych firmy, ale także całościowej zmiany optyki społecznej analizy działań aktorów areny gospodarczej. *Nawet ci, którzy prowadzą życie w oddaleniu od fabryk oraz miejsc produkcji i handlu, chcą mieć pogląd na kwestie przedsiębiorstwa – dla kogo i po co istnieje* (Drucker 1994:51).

Coraz powszechniejszy staje się pogląd, że nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu, lub że interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić, traktując je jako kategorie nie mające ze sobą nic wspólnego. Wręcz przeciwnie, stopniowo dominować zaczyna przekonanie, że współcześnie wymagać należy od menedżerów, by przyjęli odpowiedzialność za dobro ogółu, podporządkowując swoje działania normom etycznym, ograniczając nawet swój własny interes i władzę w razie, gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki (Żemigala 2007).

W ujęciu takim przedsiębiorstwo definiować można jako (...) *podmiot gospodarczy działający w sferze produkcji i wytwarzający w sposób zorganizowany dobra i usługi na potrzeby odbiorców, przyjmując formę określoną przepisami prawa, posiadającym ekonomiczną i prawną podmiotowość, działającym w obszarze zjawisk gospodarczych profesjonalnie w celu maksymalizacji korzyści materialnych* (Gruszecki 1989:125).

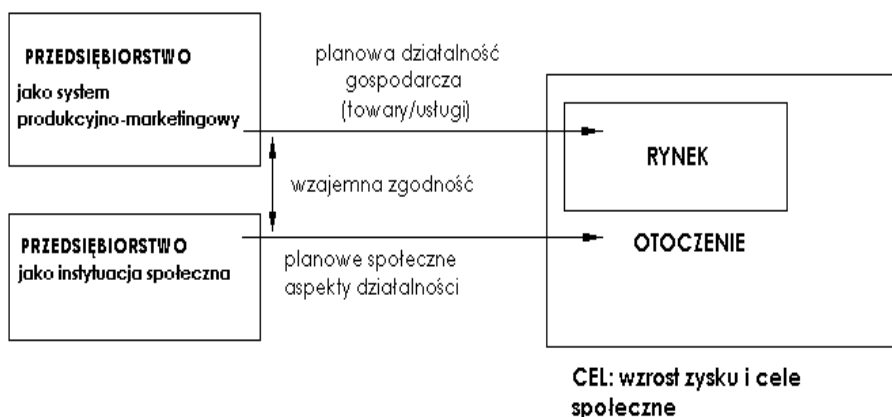
Jednak wskazany profesjonalizm i nastawienie na potrzeby odbiorców rozumieć tutaj należy jako funkcjonowanie na rynku z zachowaniem podstawowych norm i wartości społecznych, etycznych i ekologicznych. Natomiast dążenia do maksymalizacji korzyści materialnych nie mogą stanowić jednocześnie jedynego kryterium funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Pamiętać jednak należy o tym, że firmy, które przez dłuższy czas nie potrafią wypracować choćby minimalnego zysku zapewniającego przetrwanie na rynku, stają się istotnym obciążeniem dla społeczeństwa. Dlatego ab-

surdem byłoby wymaganie od przedsiębiorstwa całkowitej rezygnacji z dążeń do generowania własnej dochodowości. Dlatego w nowoczesnym podejściu przedsiębiorstwo postrzegane jest więc nie tylko jako jednostka produkcyjno-handlowa (ekonomiczno-techniczna), ale również jako jednostka społeczna. W związku z tym jego zadaniem oprócz wypracowania zysku, jest również realizacja określonych celów dotyczących kwestii społecznych i ekologicznych (Budzyński 1999) (rysunek 3).

Rysunek 3

Nowoczesna koncepcja przedsiębiorstwa



Źródło: W. Budzyński, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1999, s. 17.

Stopniowe przyjmowanie przez społeczeństwo, tej nowej optyki w postrzeganiu roli biznesu spowodowało, że obecnie funkcjonujące na rynku przedsiębiorstwa – jeśli chcą przetrwać i rozwijać się, muszą sprostać oczekiwaniom różnych grup – pracowników i klientów, dostawców i kontrahentów, organizacji ekologicznych i społecznych, rządu i władz lokalnych oraz wielu innych podmiotów. Menedżerowie zmuszani są przy tym do rozpatrywania wielu całkowicie nowych zagadnień, którymi tradycyjny biznes nigdy się nie zajmował. Dokonuje się więc przemiana w samej istocie działalności gospodarczej, która kształtuje nowe relacje między środowiskiem naturalnym, ludźmi i przedsiębiorstwem. W opiniach wielu, głównym zadaniem firmy jest dziś tworzenie wartości, zarówno ekonomicznych jak również ekologicznych i społecznych. Innymi słowy, warunkiem koniecznym dla przetrwania firmy w długim horyzoncie czasowym jest już nie tylko zaspokojenie określonych potrzeb konsumentów, ale dokonanie tego w taki sposób aby nie dopuścić do uszkodzenia lub degradacji zasobów naturalnych i społecznych.

W ujęciu takim przedsiębiorstwo definiowane jest jako organizacja nastawiona na człowieka, stanowiąca (...) *wspólnotę osób, które w celu realizacji projektu gospodarczego, etycznego i realistycznego (a zatem w celu osiągnięcia wzrostu i rozwoju gospodarczego), angażują się i czynią wysiłki w sposób indywidualny i kolektywny, aby osiągnąć cel własnego dowartościowania się jako osób, wnosząc własną specyficzną pracę w zależności od swoich zdolności* (Fitte 1996:63).

Dlatego zadaniem przedsiębiorców i menedżerów powinno być działanie w taki sposób, aby ekonomiczne prawa wolnego rynku w coraz większym stopniu służyły człowiekowi. Powinni oni nieprzerwanie poszukiwać odpowiednich sposobów działania, dzięki którym to człowiek stanie się podstawowym podmiotem w przedsiębiorstwie i głównym odbiorcą wypracowanych korzyści. Zgodnie z takim modelem wzorowy przedsiębiorca winien:

- być uczciwy, kompetentny i świadomy swoich obowiązków;
- potrafić powstrzymać skłonność do egoizmu i okiełznać własne ambicje;
- wystrzegać się niemoralnego zarobku i marnotrawstwa;
- odejść od minimalizmu w uczciwości (Żemigąła 2007).

To właśnie przedsiębiorstwa zaczęły bowiem ponosić odpowiedzialność nie tylko za swoje działanie, ale również za otoczenie w którym funkcjonują. Wielu autorów upiera się bowiem przy stwierdzeniu, że przedsiębiorstwa i ich menedżerowie powinny uznać silny wpływ podejmowanych przez siebie decyzji oraz działań na szeroko pojęte otoczenie społeczne, a co za tym idzie – przyjmując odpowiedzialność za owe działania. Postulat ten często sięga głębiej, zawierając stwierdzenie, że firmy powinny również podjąć kroki w kierunku ochrony i rozwoju dobrobytu społecznego. W ogólnym ujęciu właściciele i menedżerowie podejmując decyzje powinni więc brać pod uwagę nie tylko ich wartość ekonomiczną (zyskowność dla firmy) ale również szacować ich wpływ na budowanie dobra wspólnego (Sims 2003).

Jednak te i inne postulaty kierowane w stronę współczesnego biznesu wynikają nie tylko z przemian świadomościowych społeczeństwa, ale również zmian postrzegania otoczenia społecznego przez samych przedsiębiorców. Bowiem obydwie siły coraz częściej zgadzają się ze stwierdzeniem, że aby móc przetrwać i rozwijać się, potrzebują siebie nawzajem. Bez koordynacji wyższego rzędu oraz wymaganej przy tym pracy umysłowej, gospodarka nie może wytworzyć żadnej wartości dodanej ani bogactwa. Zależy ona bowiem od czegoś więcej niż zestawu ziemi, pracy i kapitału (Toffler 2003).

Nie od dziś przecież wiadomo, że firmom, które odnoszą sukcesy i myślą o rozwoju w dalszej perspektywie trwania, potrzebne jest przecież sprawnie funkcjonujące społeczeństwo. *Różne wersje kapitalizmu pewne fundamenty mają wspólne – wolny rynek, prywatna własność majątku, prywatne kierowanie inwestycjami. W każdej wersji firma działa w przestrzeni ograni-*

czonej sześcioma grupami interesów – udziałowcy lub finansiści, pracownicy, klienci, dostawcy, społeczeństwo i wreszcie otaczające je wspólnota oraz środowisko. To czym się różnią, to znaczenie, jakie każda z nich nadaje każdej z grup interesu (Handy 1996:130). Edukacja, opieka zdrowotna i wyrównywanie szans są konieczne dla stworzenia efektywnej siły roboczej. Bezpieczne produkty i warunki pracy nie tylko przyciągają klientów, ale również obniżają koszty związane z ewentualnymi wypadkami. Do tego dodać należy także umiejętne korzystanie z zasobów naturalnych, które wpływa nie tylko na stan środowiska, ale także podnosi produktywność i wydajność biznesu. Z kolei kompetentne władze, poszanowanie prawa i przestrzeganie praw własności są niezbędne dla zwiększenia innowacyjności firmy. Również surowe regulaminy i standardy proceduralne chronią przede wszystkim konsumentów oraz konkurencyjne wobec siebie przedsiębiorstwa. Jednocześnie owo zdrowe społeczeństwo potrzebuje firm odnoszących sukcesy. Przecież żaden program socjalny nie może konkurować z sektorem biznesowym na płaszczyźnie tworzenia nowych miejsc pracy, budowania majątku i tworzenia innowacyjnych rozwiązań, które w miarę upływu czasu podnoszą jakość i standardy społeczne.

Oczywistym wydaje się więc stwierdzenie, że zarówno decyzje biznesowe jak i polityka społeczna powinny kierować się zasadą obopólnych korzyści, tzn. generować jednakowy poziom zysku dla każdej ze stron. Bowiem jeśli biznes lub społeczeństwo dążyć będzie do celów przynoszących korzyście kosztem drugiej strony ograniczy jednocześnie szanse na długoterminową pomyślność obu (Pertou, Kremer 2007).

3. Dwie perspektywy ujęcia współzależności społeczeństwa i biznesu

Wyznaczenie wspólnej perspektywy wymaga jednak wcześniejszego określenia łączących punktów, których znajomość jest nieodzowna dla podjęcia jakiegokolwiek inicjatywy. Odwołać się tutaj można do prac dwóch amerykańskich badaczy – Michaela E. Porter’a i Marka R. Kramera’a, którzy wyznaczyli dwie perspektywy ujęcia współzależności społeczeństwa i biznesu. Pierwsza to perspektywa oddziaływania *ze środka na zewnątrz* (*inside – out linkages*), ukazująca jakie działania firmy wpływają na społeczeństwo. Zgodnie z jej założeniami, wszystkie działania podejmowane przez firmę związane bezpośrednio z prowadzoną działalnością, a nazywane *łańcuchem wartości*, rodzić mogą określony typ pozytywnych lub negatywnych konsekwencji społecznych (od tworzenia miejsc pracy do zanieczyszczania środowiska naturalnego). To właśnie od wycucia i zaangażowania firmy zależy, jakiego typu oddziaływanie przeważać będzie w prowadzonej przez nią polityce funkcjonowania i rozwoju (rysunek 4). Kiedy firma wykorzystuje owy łańcuch wartości dla odnotowania społecznych konsekwencji swojej działal-

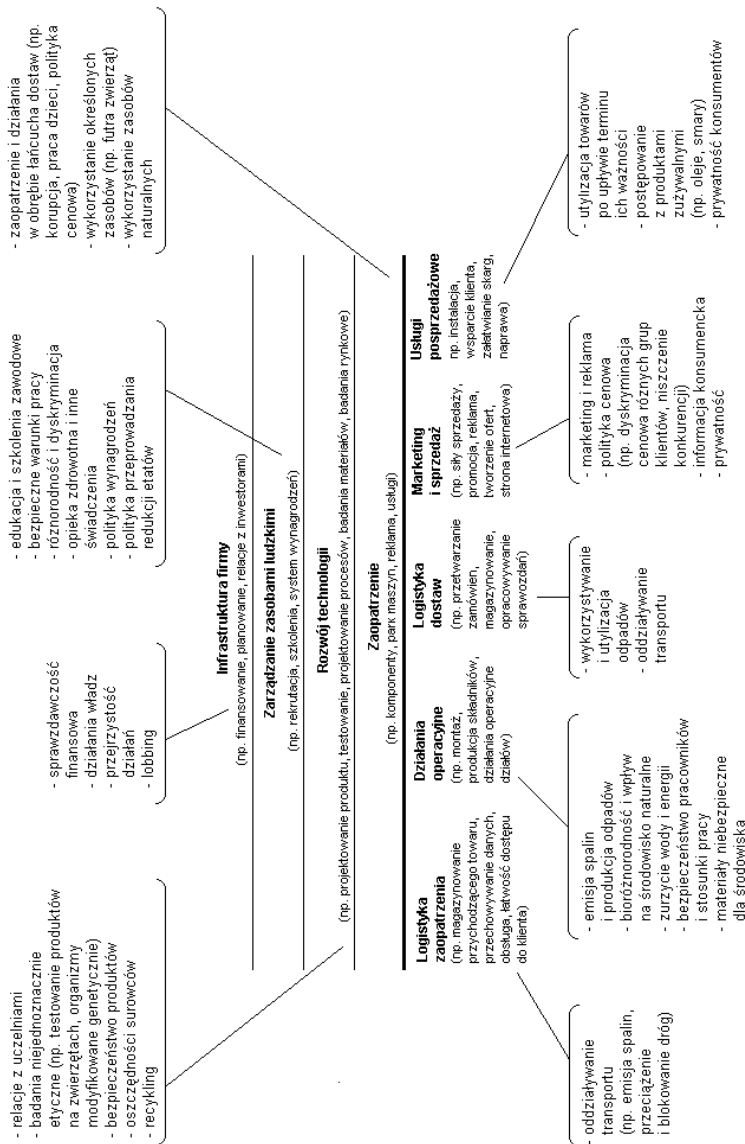
ności, to w efekcie może udać się jej stworzyć listę szans i zagrożeń, których znajomość w zasadniczy sposób przyczynić się powinna do wyboru określonej strategii działania przedsiębiorstwa, nastawionej na unikanie negatywnych oddziaływań na środowisko społeczne i przyrodnicze (Perton, Kremer 2007).

Druga perspektywa jest odwrotnym ujęciem opisującym działanie z zewnątrz do środka (*outsider – in linkages*), kiedy to społeczeństwo roztacza swój pozytywny i negatywny wpływ na biznes (rysunek 5).

Zakłada, że każda firma funkcjonuje w określonym otoczeniu konkurencyjnym, od którego w znacznym stopniu zależy jej działalność, a które składa się z czterech zasadniczych elementów: po pierwsze - ilość i jakość zasobów (np.: kadry, zasoby naturalne); po drugie - normy i zachęty wpływające na działania konkurencyjne (np.: przejrzystość procedur, postępowanie zgodnie z przepisami prawa); po trzecie - zapotrzebowanie lokalne, czyli wielkość i zróżnicowanie lokalnego popytu, na który mają wpływ standardy jakości i bezpieczeństwa produkcji, prawa konsumenta, itp.; w końcu po czwarte - lokalna dostępność branż wspierających działalność firmy (np. dostawcy, podwykonawcy) (Perton, Kremer 2007).

Rysunek 4

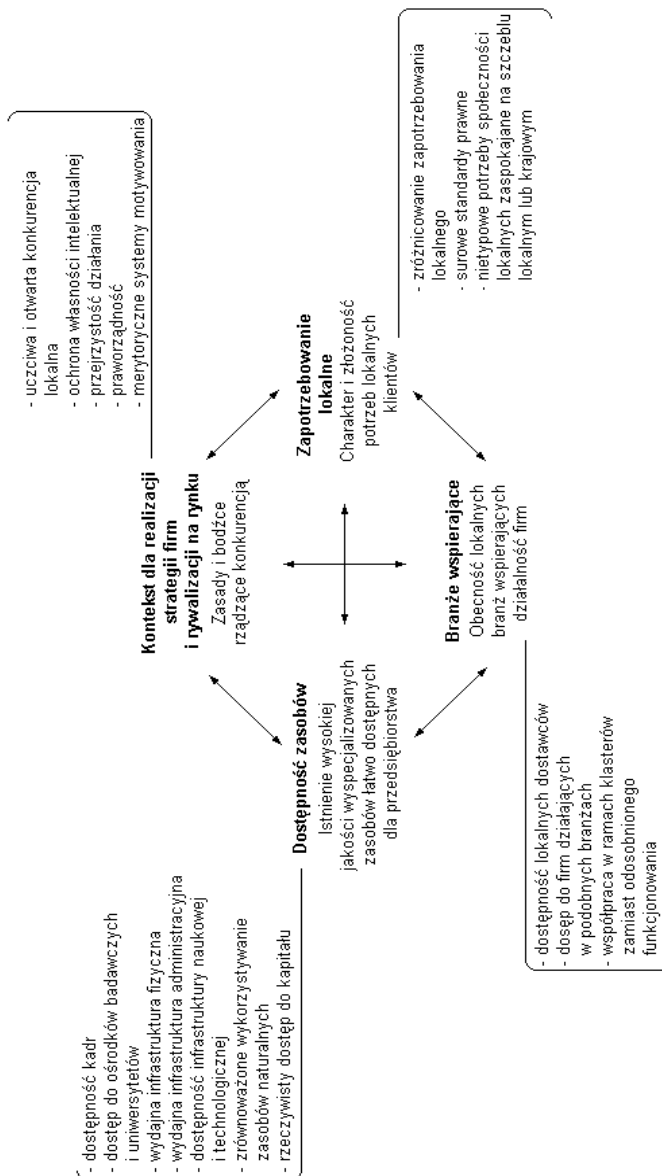
**Perspektywa „od środka na zewnątrz” (inside – out linkages):
wpływ łańcucha wartości na społeczeństwo**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. E. Perton, R. M. Kremer: *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 84.

Rysunek 5

**Perspektywa „z zewnątrz do środka” (outside – in linkages):
wpływ społeczeństwa na konkurencyjność**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. E. Perton, R.M. Kremer: *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?* „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2007, s. 85.

Wzrasta, zatem ogólna świadomość istnienia efektów zewnętrznych (*externalities*) aktywności gospodarczej przedsiębiorstw, dla których oprócz kapitału dostarczanego przez akcjonariuszy, niezbędni są partnerzy transakcji, infrastruktura społeczna i środowisko naturalne. Stąd też szeroko opisywane ewolucyjne zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem, tworzone modele i style kierowania odpowiadające współczesnym wymogom. Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje ujęcie opisane przez Rolanda R. Simsa, prezentujące trzy główne orientacje na wartości, wokół których skupia się działalność każdej firmy (tabela 1).

Tabela 1

Porównanie wartości kierowniczych przedsiębiorstw

Zarządzanie maksymalizujące zysku	Zarządzanie powiernicze	Zarządzanie jakością życia
<i>wartości ekonomiczne</i>		
- żywy interes własny firmy;	- interes własny firmy; - interes udziałowców;	- oświecony interes własny firmy; - interes udziałowców; - interes społeczeństwa;
- co jest dobre dla firmy jest również dobre dla kraju;	- co jest dobre dla firmy jest również dobre dla kraju;	- co jest dobre dla społeczeństwa jest również dobre dla firmy;
- dążenie do maksymalnego zysku;	- dążenie do satysfakcjonującego zysku;	- zysk jest ważny, ale...
- pieniądze i bogactwo są najważniejsze;	- pieniądze są ważne, ale ludzie również;	- ludzie są ważniejsi niż pieniądze;
- siła robocza jest towarem do kupienia i sprzedania;	- siła robocza ma konkretne prawa, które muszą być rozpoznane;	- godność pracowników powinna być zaspokojona;
- zarządzający firma ponoszą odpowiedzialność przez jej właścicielami;	- zarządzający firma ponoszą odpowiedzialność przed właścicielami, klientami, pracownikami, dostawcami i innymi udziałowcami;	- zarządzający firmą ponoszą odpowiedzialność przez właścicielami, udziałowcami i społeczeństwem;
<i>wartości techniczno - technologiczne</i>		
- technologia jest bardzo ważna;	- technologia jest ważna, ale ludzie również;	- ludzie są ważniejsi niż technologia;
<i>wartości społeczne</i>		
- problemy osobiste pracowników muszą być zostawione (rozwiązane) w domu;	- firma ma świadomość, że pracownicy mają inne potrzeby poza ekonomicznymi;	- zatrudniamy całą osobę;
- jestem twardym indywidualistą i będę zarządzał swoim interesem tak jak ja tego chcę;	- jestem indywidualistą, ale znam wartość grupowej współpracy;	- grupowa współpraca jest podstawą naszego sukcesu;
<i>wartości polityczne</i>		
- rząd jest dobry jeśli mało rządzi;	- rząd jest złem koniecznym;	- biznes i rząd muszą współpracować aby rozwiązywać problemy społeczeństwa;

<i>wartość środowiska naturalnego</i>		
- środowisko naturalne określa przeznaczenie gatunku ludzkiego;	- ludzie mogą kontrolować i manipulować środowiskiem naturalnym;	- musimy chronić środowisko naturalne aby podnieść warunki życia;
<i>wartości etyczne</i>		
- wartości etyczne? A czym one w ogóle są?	- wartości etyczną są ważne, ale nie dla nas;	- musimy chronić i postępować zgodnie z wartościami etycznymi;

Źródło: Por.: R. R. Sims: Ethics and Corporate Social Responsibility: Why giants Fall. Greenwood Press 2003, s. 45. (zob: <http://www.greenwood.com/catalog/C8039.aspx>)

Pierwsze z prezentowanych ujęć określić można jako *tradycyjne*, a więc zorientowane na maksymalizację zysku. Zakłada, omówione już wcześniej, dążenie do osiągania korzyści własnych firmy utożsamianych jednoznacznie z dobrem ogólnospołecznym. Podstawowym filtrem podejmowanych działań jest bezpośredni interes firmy, do którego dostosowany jest poziom i zakres wyznawanych wartości. Odpowiedzialność za podejmowane działania menedżerów, a przede wszystkim ich konsekwencje ogranicza się jedynie do ścisłego grona właścicieli lub akcjonariuszy. Etyka, praworządność i zdrowa konkurencja nie stanowią czynników określających tor realizowanej polityki formy. Dlatego nie powinno dziwić, że oczekiwania, potrzeby czy prawa konsumentów, pracowników i kontrahentów są całkowicie ignorowane. Rentowność stosowanych technologii przedkładana jest wysoko ponad bezpieczeństwo i stan środowiska naturalnego, traktowanego instrumentalnie.

Kolejny typ zarządzania o charakterze powierniczym stanowi ujęcie *wpół drogi*. Widoczne są bowiem pewne ewolucyjne zmiany postrzegania otoczenia firmy oraz roli jaką pełni w nim firma. Chociaż w dalszym ciągu priorytetem działalności przedsiębiorstwa jest osiąganie określonych zysków, to jednak dostrzegane są w tej kwestii pewne nieprzekraczalne granice. Podmiotowy zakres odpowiedzialności ulega znacznemu rozszerzeniu. Tym razem bilans z działalności firmy dokonywany jest nie tylko przez jej właścicieli lub akcjonariuszy. Choć bardzo niechętnie, to jednak uznaje się, że prawo do tego mają również inne podmioty (jednostki) związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Przyjmuje się więc za konieczność przestrzegania praw pracowniczych i konsumenckich, choć o istotnym poziomie etyki nie można jeszcze mówić. Również środowisko naturalne traktowane jest w dalszym ciągu jedynie jako źródło nieograniczonych zasobów.

Ostatni z opisanych stylów kierowania, zakłada zarządzanie jakością życia. W tym nowoczesnym ujęciu, które można nazwać *integralnym* firma stanowi elementarną część większego systemu. Jedynym celem działania firmy nie jest już generowanie maksymalnych zysków ekonomicznych lecz sprostanie oczekiwaniom jej otoczenia społecznego. Oczywiście uzyskiwanie

dochodów zapewniających rentowność i rozwój przedsiębiorstwa jest w dalszym ciągu priorytetowe, jednak od pieniędzy ważniejsi są ludzie. Poziom przyjmowanej odpowiedzialności ulega więc maksymalnemu rozszerzeniu i rozciąga się na całość otoczenia społeczno-przyrodniczego firmy.

Zakończenie

W rodzimej i międzynarodowej retoryce dotyczącej ról i postaw współczesnego biznesu, silne są również głosy przekonujące, że żadna z firm czy organizacji biznesowych nie jest skłonna do podnoszenia standardów zarządzania, dopóki sytuacja rynkowa nie zmusi jej do tego. Twierdzą, że społeczny element zarządzania przedsiębiorstw nie pojawił się samoistnie lub z chęci i potrzeby czynienia dobra przez właścicieli kapitału, lecz jest wynikiem silnych nacisków. Jak już wspomniano, to administracja państwowa, konsumenci i media, zaczęły interesować się tym, jak dana firma traktuje swoich pracowników, dostawców, klientów, wpływa na środowisko naturalne i społeczne.

Biznesmeni szybko zdali sobie sprawę, że współcześnie, aby przedsiębiorstwa mogły się sprawnie rozwijać, niezbędny jest sprzyjający klimat społeczny (w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym). Oczywiście niezmiennym jest fakt, że o wartości firmy decyduje przede wszystkim jej wynik finansowy, jednak istotnym warunkiem jego osiągnięcia (szczególnie w wymiarze długiego trwania) stało się efektywne zarządzanie wszystkimi zasobami, a w tym coraz istotniejszym kapitałem ludzkim, bazą klientów i partnerów biznesowych, relacjami z różnymi grupami interesariuszy.

W dobie globalnej tendencji do osiągnięcia kolejnych szczebli zrównoważonego rozwoju konieczne jest uzyskanie przez przedsiębiorstwa społecznej legitymizacji funkcjonowania, która opiera się na zdobytym wcześniej zaufaniu otoczenia społecznego. Jest to tym istotniejsze, że zgodnie z przewidywaniami niektórych badaczy przyszłość społeczeństwa będzie coraz bardziej kształtowana przez codzienne decyzje menedżerów, a wartości, na których się opierają różne instytucje, adaptują wartości biznesu, takie jak efektywność, zyskowość, produktywność. Coraz silniej przenikają one bowiem do codziennego życia poszczególnych jednostek, które stykają się z nimi w pracy, na ulicy czy w mediach. Organizacje gospodarcze są więc źródłem silnego oddziaływania na jednostki, a co za tym idzie wpływu na światopoglądową ewolucję społeczeństw. W tym zakresie przedsiębiorstwa odegrać mogą twórczą bądź destrukcyjną rolę. Stąd też ważne jest aby współczesny biznes przyjął szeroką odpowiedzialność za wartości i zasady, którymi się kieruje stanowią one bowiem silny wyznacznik dla rozwijających się społeczeństw (Minus 1995). Tym bardziej, że odpowiedzialność ta budowana

jest na coraz wyraźniejszym wpływie działalności gospodarczej na kierunek rozwoju cywilizacyjnego.

Nie sposób bowiem dzisiaj lekceważyć działalność gospodarczą, która niezaprzeczalnie staje się jednym z czołowych czynników kształtujących, to co filozofowie nazywają naturą ludzką. W dzisiejszych czasach to działalność gospodarcza – biznes – zaczyna pełnić rolę podobną do tej, jaką w starożytności pełniła filozofia, w średniowieczu – religia, w odrodzeniu – sztuka i nauka, w oświeceniu – nauka i literatura, a w wieku XIX – polityka. Dzisiaj to gospodarka okazuje się najważniejszą siłą wyznaczającą przyszłość człowieka. Biznes, konstruując nowy system wartości, stał się jednocześnie czynnikiem kulturotwórczym, z wszystkimi tego konsekwencjami. Bowiem należy pamiętać, że również jego słabości i zjawiska patologiczne staną się słabościami i patologiami naszej przyszłości (Filek 1999). Dlatego właśnie zakres odpowiedzialności powinien być proporcjonalny do zakresu władzy. A skoro władza biznesu sięga coraz dalej (czasami decydując nawet o powołaniu lub upadku rządów), to i jego odpowiedzialność za zachodzące zmiany powinna być daleko większa niż dotychczas przypisywana. Dzisiaj przecież, w obliczu globalizacji gospodarczej, charakter gospodarki narodowej i zachodzące na niej procesy, jak i poziom moralny działających firm, nie pozostaje bez wpływu na sytuację społeczno-gospodarczą krajów sąsiednich, a nierzadko całego regionu geopolitycznego. Wynikająca z działalności gospodarczej władza i jej kulturotwórcza rola wyznacza więc biznesowi niezwykle poważną rangę, za którą kryje się również poważny zakres odpowiedzialności nie tylko za swoje własne decyzje, ale i za konsekwencje tych decyzji dla innych (Kołodko 1999). Konieczne wydaje się zatem jasne określenie poziomu i zakresu odpowiedzialności, jaką przyjmować ma na siebie współczesny sektor biznesowy.

Bibliografia:

1. Bolesta-Kukułka K., 1995, *Świat organizacji* [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
2. Budzyński W., 1999, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
3. Chryssides G.D., Kaler J.H. (red.), 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.
4. Drucker P.F., 1994, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa – Kraków.
5. Filek J., 1999, *Odpowiedzialność jednostki, odpowiedzialność przedsiębiorstwa w odpowiedzialności biznesu jako całości*, [w:] A. Węgrzecki (red.), *Etyczne fundamenty gospodarowania*. Kraków.
6. Fitte H., 1996, *Prymat osoby w przedsiębiorstwie*, „Społeczeństwo”, nr 1.
7. Griffin R. W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
8. Gruszecki T., 1989, *Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna*, [w:] T. Jakubiak (red.), *Teoria i praktyka przemian gospodarczych*, Ossolineum, Wrocław.
9. Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., 1998, *Siedem kultur kapitalizmu*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
10. Handy Ch. B., 1996, *Wiek paradoksu: w poszukiwaniu sensu przyszłości*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
11. Jasicki K., 2004, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w oczach Polaków*, [w:] L. Kolarska-Bobińska (red.), *Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
12. *Kodeks Cywilny*, 2004, Wydawnictwo C. H. BEK, Warszawa.
13. Kołodko G., 1999, *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
14. Korpus J., 2006, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w obszarze kształtowania środowiska pracy*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
15. Minus P.M. (red.), 1995, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Perton M.E., Kremer R.M., 2007, *Strategia a społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu – pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, „Harvard Business Review Polska”.
17. Rok B., *Potrójna linia przewodnia czyli twórcze strategie zarządzania*, (zob.: http://www.fob.org.pl/strona.php?id_a=743&kat).
18. Rok B.: *Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście przemian rynkowych*. (zob.: cebi.pl/.../spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-w-kontekście-przemianrynkowych.html).

19. Rybak M., 2002, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* [w:] M. Borkowska, J.W. Gałkowski (red.), *Etyka w biznesie*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
20. Sims R. R., 2003, *Ethics and Corporate Social Responsibility: Why Giants Fell*. Greenwood Press, (zob.: <http://www.greenwood.com/catalog/C8039.aspx>).
21. Spieker M., 1996, *Zysk i dobro wspólne*, „*Spółeczeństw*”, nr 2.
22. Toffler A., 2003, *Zmiana władzy: wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*. Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań s. 123.
23. Wawrzyniak B., 1996, *Zrozumieć współczesne przedsiębiorstwo*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa.
24. *Working Report on Social Responsibility. ISO Advisory Group on Social Responsibility*, [30 kwiecień 2004], (zob.: http://inni.pacinst.org/inni/corporate_social_responsibility/WorkingReportonSR.pdf)
25. Zieleniewski J., 1967, *Przedsiębiorstwo w świetle prakseologii*. [w:] J. Lenart (red.), *Przedsiębiorstwo w polskim systemie społeczno-ekonomicznym*, PWE, Warszawa.
26. Żemigala M., 2007, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*, Wydawnictw Oficyna, Kraków.
27. Żurek J., 2003, *Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy* [w:] J. Żurek (red.), *Ekonomika i kierowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Business On the Way to Social Responsibility

Summary

This article attempts to specify theoretical framework of the company which is directly connected with the idea of Corporate Social Responsibility. At the beginning some definitions connected with the company were presented. On one hand, it was pointed out that different interpretations are possible. On the other hand the importance of examining the notion of CSR was emphasized, bearing in mind the aims which the company aspires to achieve. Moreover, the traditional and modern models of company were presented, pointing out the dynamics of change in perceiving the role and position of business entities in relation to the economy, the market and society. It formed the basis to specify two possible models of correlation between the society and business (inside-out and outside-in).

To conclude, taking into consideration the changes in managing the company, the idea described by Roland R. Sims is presented. It shows three major orientations on values, which the company is concentrated on.

Keywords: Corporate Social Responsibility, company, company's aims, correlation between society and business

Justyna Przychodzeń

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

Zielony rynek pracy w Polsce jako narzędzie realizacji strategii Europa 2020

Abstrakt

Obecny i przyszły rynek pracy w Polsce jak i w Europie jest i będzie determinowany w głównej mierze przez zjawisko globalizacji, jak i dążeniem państw do zbudowania gospodarki opartej na wiedzy. Zmniejszenie barier dla przepływów towarów, usług, kapitału, ludzi czy informacji, a także działalność badawczo-rozwojowa, mobilność naukowców czy szeroki dostęp do edukacji stwarzają z jednej strony praktycznie nieograniczone możliwości kreowania nowych miejsc pracy, z drugiej przyczyniają się do identyfikacji występujących nierównowag w systemach ekonomicznych, społecznych i środowiskowych poszczególnych krajów. Celem artykułu jest próba analizy polskiego rynku pracy oraz zidentyfikowania możliwości realizacji w Polsce priorytetów nowej europejskiej strategii Europa 2020 poprzez stworzenie nowoczesnego rynku pracy, ze szczególnym uwzględnieniem możliwości kreowania zielonych miejsc pracy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, strategia Europa 2020, zielone miejsca pracy

Wstęp

W ostatnim czasie Europa doświadczyła wielu wydarzeń, które uświadomiły Europejczykom kruchość i wrażliwość istniejącego systemu ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Globalny kryzys finansowy, problemy ze spłatą długu publicznego przez Grecję, Hiszpanię, Portugalię, Włochy czy Irlandię, zamieszki społeczne w Wielkiej Brytanii, ataki terrorystyczne w Norwegii, pożary lasów w Europie Południowej i powodzie w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, czy kryzys bezpieczeństwa żywności związany z zakażeniami pałeczką okrężnicy EHEC zmusiły Unię Europejską do redefinicji zarówno celów, jak i instrumentów wspierających rozwój gospodarczy. Europa 2020 jest nową strategią gospodarczą Unii Europejskiej zastępującą Strategię Lizbońską. Nowa strategia ogniskuje się wokół trzech, powiązanych ze sobą, priorytetów: rozwojowi opartemu na wiedzy i innowacji; rozwojowi zrównoważonemu promującym efektywną, proekologiczną i bardziej konkurencyjną gospodarkę oraz rozwojowi kompleksowemu, zapewniającemu wysokie zatrudnienie oraz ekonomiczną, społeczną i terytorialną spójność (*Strategia...*, 2010). Realizacja powyższych, wzajemnie uzupełniających się, priorytetów ma na celu zmniejszenie a ostatecznie elimina-

cję występujących dzisiaj niekorzystnych zjawisk i zbudowanie nowej konkurencyjnej, prospołecznej i prośrodowiskowej gospodarki europejskiej.

W niniejszym artykule podjęto próbę analizy rynku pracy w Polsce od początku transformacji oraz zidentyfikowania możliwości realizacji w Polsce priorytetów Europa 2020 poprzez stworzenie nowoczesnego rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem możliwości kreowania zielonych miejsc pracy¹.

1. Rynek pracy w Polsce w latach 1989-2009

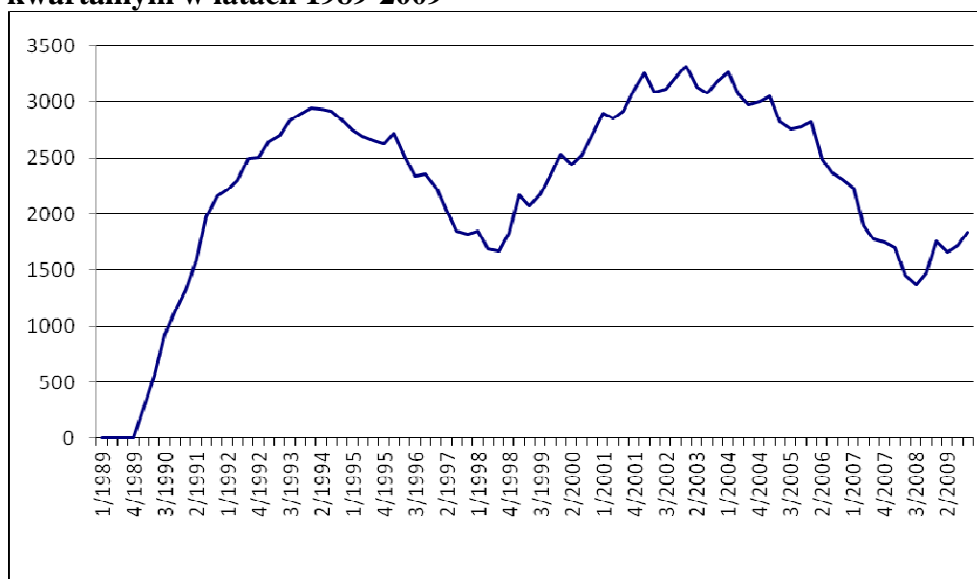
Przed 1990 rokiem rynek pracy w Polsce, w normalnym tego słowa znaczeniu, w zasadzie nie istniał. W pierwszym kwartale 1989 roku na jedną osobę poszukującą pracy przypadało około 22 wakatów. Gwałtowne zmiany sytuacji zachodzące na rynku pracy począwszy od 1990 roku nie mogą być zatem traktowane wyłącznie w kategoriach reakcji na nowe warunki gospodarowania, ale również jako reakcja na ukształtowane w przeszłości nadmierne zatrudnienie.

Nadmierne zatrudnienie stało się zbędne w styczniu 1990 roku. Mimo to jego całkowity zanik nie nastąpił od razu. Popyt na siłę roboczą zmniejszył się wówczas gwałtownie o wielkość nadmiernego zatrudnienia, do poziomu umożliwiającego wytworzenie produkcji na ówczesnym poziomie. Szybkie tempo spadku zatrudnienia pozostawało w tyle za szybkością spadku popytu na zasób siły roboczej. Co więcej, szybki spadek wielkości produkcji, jaki rozpoczął się na początku okresu przemian ustrojowych i na który miała częściowy wpływ prowadzona polityka ekonomiczna, przewyższał swoją skalą spadek zatrudnienia. Przyczyniał się on zatem w pewnym sensie do utrzymania, a nawet niewielkiego wzrostu nadmiernego zatrudnienia (Dąbrowski, 1995). Proces ten następował równolegle z bardzo szybkim wzrostem liczby zarejestrowanych osób bezrobotnych, który miał miejsce aż do końca 1993 roku, kiedy to ich liczba wyniosła prawie 2,9 mln (zob. wykres 1).

¹ Zgodnie z definicją Instytutu na Rzecz Ekorozwoju zielone miejsca pracy powstają w związku z podejmowaniem bezinwestycyjnych i inwestycyjnych przedsięwzięć, których efektem jest zmniejszenie presji na środowisko naturalne ze strony gospodarki i konsumpcji.

Wykres 1

Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w Polsce (w tys. osób) w ujęciu kwartalnym w latach 1989-2009

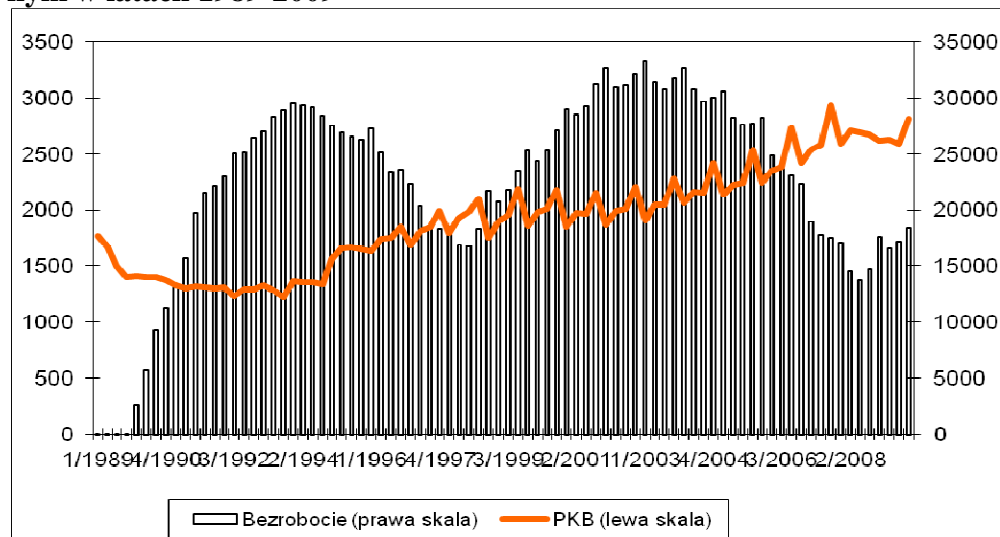


Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju*, GUS, różne lata.

Zahamowanie wzrostu bezrobocia nastąpiło w pierwszym kwartale 1994 roku. Pomiędzy pierwszym kwartałem 1994 roku a trzecim kwartałem 1998 roku liczba bezrobotnych w Polsce spadła o prawie 1,3 mln osób. Miało to miejsce przy bardzo szybkim tempie wzrostu PKB (zob. wykres 2) powiązanym z jednoznacznie pozytywnym nań wpływem prowadzonej polityki ekonomicznej. Począwszy od końca 1998 roku następował, powiązany ze spadkiem dynamiki dochodu narodowego (któremu towarzyszyła w latach 1999-2001 nieznacznie negatywna polityka gospodarcza), ponowny wzrost liczby bezrobotnych, która swoje apogeum w wysokości ponad 3,3 mln osób osiągnęła na początku 2003 roku.

Wykres 2

Zależności pomiędzy poziomem PKB (w mln PLN; ceny stałe) a liczbą zarejestrowanych bezrobotnych (w tys. osób) w Polsce w ujęciu kwartalnym w latach 1989-2009



Źródło: jak na wykresie 1.

Bezwzględny spadek poziomu bezrobocia w Polsce o około 1,9 mln osób w latach 2003-08 przypada na osiągnięty dzięki jednoznacznie pozytywnemu oddziaływaniu polityki gospodarczej znaczący wzrost dynamiki PKB, finalizację negocjacji członkowskich ukoronowanych przystąpieniem do UE oraz stopniowe otwieranie dla polskiej siły roboczej rynków pracy krajów członkowskich Unii i migrację zarobkową ludności. Według danych GUS w szczytowym okresie (koniec 2007 roku) 2,27 mln osób przebywało zagranicą, w końcu 2009 roku zasób ten zmniejszył się do 1,87 mln, z których około 60% to ludzie młodzi. W tym okresie pojawiają się pierwsze definicje i szacunki dotyczące zielonych miejsc pracy.

Rok 2009 to okres negatywnego wpływu globalnego kryzysu finansowego na rodzimy rynek pracy, któremu nie towarzyszyła adekwatna do sytuacji polityka ekonomiczna ukierunkowana na wzrost. Następuje zwiększenie się liczby bezrobotnych o ponad 360 tys. osób, co przyczyniło się do znaczącej, charakterystycznej również dla lat 1990-93 i 1999-2001, utraty potencjalnej dynamiki PKB.

2. Proekologiczne inwestycje jako czynnik warunkujący tworzenie zielonych miejsc pracy

Aby sprostać stojącym przed Polską wyzwaniom w tym także związanych z globalnym kryzysem finansowym oraz skutecznie odpowiedzieć na

priorytety rozwoju zaproponowane przez Komisję Europejską, tworzone są okresowo Krajowe Programy Reform (KPR), dokumenty, które pokazują jak Polska w najbliższych latach odpowie na stojące przed nią wyzwania. Do ostatnich należy Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”², w którym założono wzrost wskaźnika zatrudnienia o 6,5%³, wzrost nakładów na badania i rozwój do 1,70% PKB, wzrost o 11,5% odsetka osób z wyższym wykształceniem w wieku 30-34 lat czy zużycie energii pierwotnej na poziomie równym 96 Mtoe⁴. Harmonogram ścieżek dojścia do tych ambitnych celów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Harmonogram ścieżek dojścia wybranych celów KPR

	2011	2013	2015	2017	2020
Wskaźniki zatrudnienia w Polsce (w %) w latach 2011-2020	64,9	65,9	67,1	68,6	71,0
Prognozowany poziom wielkości krajowych nakładów na działalność badawczo-rozwojową w latach 2011-2020 (% PKB)	0,75	0,83	0,93	1,21	1,70
Odsetek osób z wyższym wykształceniem w wieku 30-34 lat w latach 2011-2020 (%)	35,0	38,5	40,5	42,3	45
Oszczędność energii pierwotnej narastająco (Mtoe) w latach 2011-2020	0,84	1,74	3,62	6,65	13,6

Źródło: Krajowy Program Reform

Wzrost zatrudnienia można osiągnąć przez szybsze wejście ludzi młodych na rynek pracy, większą aktywizację kobiet i osób niepełnosprawnych, a także mobilizację osób nieaktywnych a zdolnych do podjęcia pracy. Naturalnie uwalnianiu przedstawionych wyżej rezerw musi odpowiadać przyrost miejsc pracy, który najszybciej następuje w drodze nowych inwestycji - dzięki inwestycjom liczba osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego zwiększyła się z nieco ponad 100 tys. osób w 1991 roku do prawie 1,5 mln w roku 2009. Realizacja priorytetów strategii EURO 2020 wymaga stworzenia nowoczesnego rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem jego prośrodowiskowego charakteru, co związane jest z koniecznością podjęcia szeregu proekologicznych inwestycji.

² Przyjęty 26 kwietnia 2011 r. przez Radę Ministrów

(<http://www.mg.gov.pl/Bezpieczenstwo+gospodarcze/Strategia+Europa+2020/Krajowy+Program+Reform>)

³ W 2009 roku wskaźnik zatrudnienia w Polsce wyniósł 59,3%. Jego wzrost do poziomu 60,3% oznaczałby wzrost liczby zatrudnionych o ok. 1,7% czyli o 270 tys. osób.

⁴ Mtoe - Milion ton oleju ekwiwalentnego

W Polsce istnieją bardzo dobre warunki do rozwoju przyjaznych środowisku inwestycji. Owe warunki wynikają z rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństwa, wdrożenia szeregu przyjaznych środowisku rozwiązań prawnych i dostępu do unijnych funduszy strukturalnych i pomocowych.

Najnowsza, przeprowadzona pod koniec 2007 r., ankieta Eurobarometru (*Attitudes...*, 2009) wykazała, że 84% polskich respondentów postrzega stan środowiska przyrodniczego jako niezwykle istotny czynnik w ocenie jakości życia. Według badań przeprowadzonych przez Fundację Instytut na Rzecz Ekorozwoju we współpracy z Krajową Agencją Poszanowania Energii i Instytutem Energetyki Odnawialnej (*Z energetyką ...*, 2010) 63% Polaków chce chronić przyrodę dla przyszłych pokoleń, a 25% uważa, że przyroda jest wartością samą w sobie i z tego tylko względu zasługuje na szczególną ochronę. Ponad jedna piąta respondentów sądzi, że ważnym powodem dbania o środowisko jest zagrożenie związane z wyczerpywaniem się surowców naturalnych. Raport ten wskazuje także, że Polacy zdecydowanie bardziej wierzą w skuteczność zmian technologicznych w odniesieniu do ochrony zasobów naturalnych niż w zmiany nawyków konsumpcyjnych czy edukacji, co świadczy o wysokiej akceptacji i potrzebie proekologicznych inwestycji.

Polityka wspólnotowa w zakresie ochrony środowiska nakłada na Państwa Członkowskie obowiązek zadbania, aby wszystkie projekty współfinansowane z funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności spełniały wymagania dotyczące ochrony środowiska. Konieczność dostosowania polskiego prawodawstwa do przepisów unijnych oraz wstąpienie do Unii Europejskiej niejako wymusiło szersze stosowanie bodźców rynkowych i intensywniejszą promocję dobrowolnych prośrodowiskowych programów⁵. Do głównych celów Polityki Ekologicznej Państwa na lata 2007-2010 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2011-2014 zaliczono: 1) wzmacnianie systemu zarządzania ochroną środowiska, 2) ochrona dziedzictwa przyrodniczego i racjonalne wykorzystanie zasobów przyrody, 3) zrównoważone wykorzystywanie materiałów, wody i energii, 4) dalsza poprawa jakości środowiska i bezpieczeństwa ekologicznego dla ochrony zdrowia i mieszkańców Polski, 5) ochrona klimatu. W tym samym dokumencie zwrócono szczególną uwagę na skuteczność mechanizmów rynkowych (wspieranym przez państwo) w rozwiązywaniu problemów ochrony środowiska. Kierunki działań państwa mają „zaktywizować” rynek w zakresie ochrony środowiska naturalnego. Wśród przewidywanych działań znajduje się m.im.: zbadanie możliwości

⁵ Instrumenty ekonomiczne takie jak np. zróżnicowania i zwolnienia podatkowe czy dobrowolne programy środowiskowe jak np. „Odpowiedzialność i Troska” występowały w gospodarce polskiej znacznie wcześniej ale nie miały dotychczas dużego wpływu na realizację inwestycji proekologicznych i na zmiany zachowań przedsiębiorstw i społeczeństwa w stosunku do ochrony środowiska naturalnego.

wprowadzenia w Polsce nowych rynkowych prośrodowiskowych instrumentów, promocja i rozwój systemu „zielonych zamówień” realizowanych ze środków publicznych oraz uruchomienie „zielonych miejsc pracy”, zbadanie możliwości wprowadzenia systemu „zielonej księgowości”⁶, promowanie proekologicznych wzorców w zakresie konsumpcji, wprowadzenie i promocja oznakowania produktów ekologicznych, współpraca z organizacjami pozarządowymi.

Działania na rzecz rozwoju i wdrażania technologii i inwestycji środowiskowych w Polsce obejmują następujące działania (*Program wykonawczy...*, 2007): 1) ukierunkowanie badań naukowych i prac rozwojowych oznaczające następnie ich realizację w formie projektów badawczych zamawianych; 2) monitorowanie rozwoju i wdrożeń technologii środowiskowych; 3) weryfikacja i certyfikacja technologii; 4) wyznaczenie celów środowiskowych - oznaczające instrument umożliwiający programowanie polityki środowiskowej, z uwzględnieniem harmonizacji przepisów prawnych; 5) zielone zamówienia publiczne - oznaczające politykę, w ramach której do procedury udzielania zamówień publicznych włączane są kryteria środowiskowe i wymagania środowiskowe, tak aby osiągnąć możliwie najwyższy poziom uwzględniania kwestii ekologicznych w procedurach przetargowych; 6) koncentrowanie środków finansowych - oznaczające tworzenie warunków, m.in. poprzez podejmowanie partnerskich inicjatyw przemysłu i środowiska naukowobadawczego (platformy technologiczne środowiska), a także mechanizmów finansowych umożliwiających realizację inwestycji w rozwiązania techniczne o charakterze środowiskowym⁷; 7) promocja i upowszechnianie czyli prowadzenie działań mających na celu rozpowszechnianie i upublicznianie informacji dotyczących wszelkich rozwiązań służących poprawie środowiska.

3. Zielone miejsca pracy w Polsce – stan obecny i perspektywy rozwoju

Zielone miejsca pracy mogą powstawać w każdym sektorze gospodarki. Warunkiem jest, aby osoby zatrudnione były bezpośrednio lub pośrednio zaangażowane w poprawianie stanu środowiska na danym terenie oraz w przeciwdziałanie przedsięwzięciom szkodliwym dla stanu środowiska zarówno w krótkim, jak i w długim okresie czasu. W Polskiej Klasyfikacji

⁶ „Zielona księgowość” to system prowadzenia ksiąg rachunkowych pozwalający w pełny sposób włączać koszty, zobowiązania i korzyści środowiskowe do rachunku ekonomicznego podmiotów gospodarczych.

⁷ Zob. także Program Operacyjny „Infrastruktura i Środowisko”, Program Operacyjny „Innowacyjna Gospodarka”, Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. Nr 169, poz. 1420) oraz inne formy wspierania działalności innowacyjnej, takich jak kredyt technologiczny (ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. Nr 179, poz. 1484),

Działalności można wyróżnić trzy główne sekcje bezpośrednio związane z użytkowaniem i ochroną środowiska przyrodniczego: sekcję A - obejmującą uprawy rolne, chów i hodowlę zwierząt, łowiectwo (włączając w to działalność usługową), leśnictwo i pozyskiwanie drewna oraz rybactwo (w tym rybołówstwo, chów i hodowla ryb i pozostałych organizmów wodnych); sekcję D - obejmującą wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych oraz sekcję E - obejmującą pobór, uzdatnianie i dostarczanie wody, gospodarowanie odpadami i ściekami oraz działalność związana z rekultywacją.

W celu wyznaczenia liczby zatrudnionych w zielonych miejscach pracy liczbę zatrudnionych w leśnictwie, rybactwie oraz w sektorze dostaw wody, gospodarowania ściekami i odpadami jak i rekultywacji przyjęto w całości. W przypadku zatrudnienia w rolnictwie wzięto pod uwagę jedynie liczbę zatrudnionych w gospodarstwach ekologicznych, którą wyznaczono za pomocą proporcji liczby tych gospodarstw do gospodarstw ogółem, dla których prowadzone są statystyki liczby zatrudnionych. Dla wyznaczenia liczby pracujących w zielonych miejscach pracy w sekcji D wzięto pod uwagę liczbę pracujących w sektorze energii odnawialnej wyznaczoną z wykorzystaniem jej udziału w produkcji ogółem. Tak wyliczone wartości zsumowano otrzymując liczbę zatrudnionych w zielonych miejscach pracy. Liczbę zatrudnionych w poszczególnych sektorach oraz kalkulację zielonych miejsc pracy w latach 2005-2009 przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

Liczba zatrudnionych w sektorach związanych z ochroną środowiska według Polskiej Klasyfikacji Działalności

Lp.	Kategoria	2005	2006	2007	2008	2009
1.	Pracujący ogółem (w tys.):	12890,7	13220,0	13771,1	14037,2	13782,3
2.	Liczba zatrudnionych w sekcji A. rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (w tys.)	2134,1	2134,6	2138,2	2128,3	2124,9
3.	• Leśnictwo	46,5	48,2	53,6	49,1	49,8
4.	• Rybactwo	23,9	26,0	26,3	26,4	27,4
5.	• Rolnictwo	2063,7	2060,4	2058,3	2052,8	2047,7
6.	Liczba gospodarstw rolnych (w tys.)	18419	18426	18437	19090	19299
7.	Liczba gospodarstw ekologicznych (w tys.)	7,2	9,2	12,5	15	17,5

Lp.	Kategoria	2005	2006	2007	2008	2009
8.	Udział liczby gospodarstw ekologicznych w liczbie gospodarstw ogółem (w %)	0,03	0,05	0,07	0,08	0,09
9.	Liczba zatrudnionych w gospodarstwach ekologicznych (w tys.)	0,61	1,03	1,44	1,64	1,84
10.	Liczba zatrudnionych w sekcji D — wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (w tys.)	150,5	147,6	146,4	152,7	151,3
11.	Udział energii ze źródeł odnawialnych w produkcji ogółem (w %)	2,9	2,9	3,5	4,2	5,8
12.	Liczba zatrudnionych w sektorze wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych (w tys.)	4,36	4,28	5,12	6,41	8,77
13.	Liczba zatrudnionych w sekcji E — dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja (w tys.)	120,5	124,4	127,9	132,0	136,5
14.	Liczba zatrudnionych w zielonych miejscach pracy	195,87	203,91	214,36	215,55	224,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i EUROSTAT

Jak wynika z powyższej tabeli liczba zatrudnionych w zielonych miejscach pracy kształtowała się średnio w latach 2005-2009 na poziomie około 1,5% ogółu zatrudnionych. W tym miejscu należy zauważyć, iż powyższa lista sektorów gospodarki związanych z użytkowaniem i ochroną środowiska przyrodniczego nie wyczerpuje w pełni możliwości występowania zielonych miejsc pracy, jednak ze względu na brak możliwości pozyskania szczegółowych danych dotyczących liczby zatrudnionych w prośrodowiskowych podsekcjach i grupach niewymienionych tu sektorów działalności gospodarczej, postanowiono je pominąć.

Zdecydowanie największy potencjał kreacji nowych zielonych miejsc pracy istnieje w sektorze energii. Według raportu Greenpeace „Pracując dla klimatu”(2011) realizacja scenariuszy rozwoju energii w Polsce zaowocowałyby powstaniem 155 tys. dodatkowych miejsc pracy do roku 2020 i niemal 190 tys. do roku 2030⁸ na szeroko pojętym rynku energii z uwzględnieniem nowych miejsc pracy w rolnictwie powstałych przy produkcji biomasy. Dalsze szacunki wskazują, że liczba osób bezpośrednio zatrudnionych w sektorze energetyki wiatrowej może wynieść w roku 2020 ponad 30 tys. a w 2030 ponad 45 tys. Zwiększenie wykorzystania potencjału energii słonecznej mogłoby wykreować zatrudnienie przy konstrukcji i instalacji paneli fotowoltaicznych w wysokości prawie 10 tys. osób do 2030 roku. Według raportu nowe miejsca pracy przy produkcji biopaliw oraz zatrudnienie związane z prognozowanym wzrostem wykorzystania pojazdów napędzanych energią elektryczną wyniosłyby 56 tysięcy w 2030 roku. Według raportu liczba zatrudnionych w górnictwie i energetyce konwencjonalnej systematycznie malałaby (o 16 tys. do 2020 roku i 41 tys. do roku 2030) jednakże spadek ten kompensowany byłby zawiązką wzrostem zatrudnienia w sektorach produkcji energii ze źródeł odnawialnych. Szacunki raportu nie uwzględniają efektu mnożnikowego a więc powstawania miejsc zatrudnienia pośrednio związanych z sektorem energii odnawialnych, a wspierających zaopatrzenie w paliwo oraz wytwarzanie, konstrukcję, instalację, obsługę i konserwację urządzeń do produkcji energii.

Podsumowanie

Niewątpliwie efektywna realizacja nowej strategii gospodarczej Europa 2020 kładącej nacisk na rozwój oparty na wiedzy i innowacji; zrównoważony promujący efektywną, proekologiczną i bardziej konkurencyjną gospodarkę oraz zapewniający wysokie zatrudnienie oraz ekonomiczną, społeczną i terytorialną spójność wymaga wysiłku wszystkich krajów członkowskich w stworzenie nowoczesnego rynku pracy. W Polsce istnieją spore rezerwy zatrudnienia ale ich uwolnienie może nastąpić najefektywniej wyłącznie w drodze nowych inwestycji. Warunek zrównoważonego rozwoju europejskiej a tym samym i polskiej gospodarki wymaga reorientacji rynku pracy w kierunku bardziej prośrodowiskowym. Kreacja zielonych miejsc pracy jest w Polsce możliwa dzięki rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństwa, wdrożeniu szeregu przyjaznych środowisku rozwiązań prawnych i dostępu

⁸ Szacunki Greenpeace powstały na podstawie dwóch scenariuszy energetycznych: załącznika pt. *Prognozy zapotrzebowania na paliwa i energię* dokumentu rządowego pt. *Polityka energetyczna Polski do roku 2030 (PEP 2030)* oraz raportu *[R]ewolucja Energetyczna dla Polski. Scenariusz długookresowego zaopatrzenia Polski w czyste nośniki energii* przygotowanego przez Instytut Energii Odnawialnej wraz z Instytutem Badań Kosmicznych i Termodynamiki Technicznej DLR w Stuttgarcie.

do unijnych funduszy strukturalnych i pomocowych umożliwiających podejmowanie licznych proekologicznych inwestycji. Zaledwie półtora procent ogółu pracujących w Polsce jest zatrudnionych w „zielonych” miejscach pracy. Liczba ta może znacząco wzrosnąć, jeśli konsekwentnie realizowana będzie polityka energetyczna rządu, ze szczególnym naciskiem na rozwój zielonych źródeł energii. Polska może stać się jednym z liderów w prośrodowiskowej reorientacji rynku pracy, ale tylko pod warunkiem, że doraźne rozwiązania polityczne, krótkowzroczność decydentów i przedsiębiorców oraz naciski grup czerpiących największe korzyści z dotychczasowych, konwencjonalnych struktur gospodarczych nie zahamują rozwoju zielonych miejsc pracy.

Bibliografia

1. *Attitudes of European citizens towards the environment*, (2009) Special Eurobarometer 295/Wave 68.2, European Commission, Brussel.
2. Dąbrowski M. (red.), (1995) *Polityka gospodarcza okresu transformacji*, PWN, Warszawa.
3. *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej kraju*, (różne lata) GUS, Warszawa.
4. *Krajowy Program Reform na rzecz realizacji strategii „Europa 2020”*, (2011) Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
5. *„Pracując dla Klimatu. Zielone miejsca pracy w Polsce”*, 2011, Greenpeace Polska, Warszawa.
6. *Pracujący w gospodarce narodowej 2009*, (2009) Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
7. *Program wykonawczy do krajowego planu działań na rzecz technologii środowiskowych na lata 2007-2009 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2010- 2012*, (2007), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
8. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Europa 2020*, 2010, Komisja Europejska, Bruksela.
9. *Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym* (Dz. U. Nr 169, poz. 1420)
10. *Ustawa z dnia 29 lipca 2005 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej* (Dz. U. Nr 179, poz. 1484),
11. *Z energetyką przyjazną środowisku za pan brat – badanie świadomości ekologicznej Polaków*, 2010, Fundacja Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa.

Green Labor Market in Poland as a Tool in Europe 2020 Strategy Realization

Summary

Current and future labor market in Poland, as well as in Europe, is and will be determined mainly through globalization and countries striving for building of knowledge economy. Diminishing barriers for flow of goods, services, capitals, people or information as well as research and development activity, scholars mobility or wide access to education, create from the one side unlimited possibilities for creating new work places, but from the other side they contribute to identification of economic, social and ecological imbalances in particular countries. The goal of this study is an attempt to analyze Polish labor market and identify possibilities of realization in Poland priorities of new European strategy Europe 2020 through creation of modern labor market with strong emphasis on possibilities for green jobs creation.

Keywords: job market, Europe 2020 strategy, green jobs

Wokół istotnych pojęć związanych z procesem szkolenia pracowników

Abstrakt

Problematyka szkolenia pracowników jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych m.in. pedagogiki, psychologii, organizacji i zarządzania oraz innych nauk społecznych. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnorodnych definicji pojęć związanych z procesem szkolenia pracowników. Prezentowany artykuł stanowi próbę uporządkowania pojęć podstawowych i kluczowych z punktu widzenia rozwoju pracowników w organizacji, takich jak: szkolenie, efekty i ocena efektów szkolenia. Autor jednocześnie zdaje sobie sprawę, że przyjęta konwencja może budzić uwagi. Warto też zwrócić uwagę, że na rynku wydawniczym jest niewiele polskich źródeł poruszających problematyką szkoleniową oraz porządkujących wskazane terminy.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, szkolenie pracowników, efekty szkolenia, ocena efektów szkolenia

Wstęp

Zmiany zachodzące we współczesnej, globalizującej się gospodarce, postęp technologiczny, rosnąca konkurencja i konieczność przystosowania się przedsiębiorstw do tej konkurencji sprawiają, że pracownicy i ich kapitał ludzki, stają się największym dobrem każdej organizacji (Grudzewski, Hejduk 2004:71; Król 2007:18; Sloman 1997:19). W wiedzy, umiejętnościach, zdolnościach, motywacji i wartościach pracowników coraz częściej upatruje się czynnika rozstrzygającego o konkurencyjności organizacji. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu istotny staje się ciągły rozwój pracowników, zwiększający wartość ich kapitału ludzkiego, który powinien wpływać na podniesienie wydajności pracy pracowników, ich kreatywność i zdolność do wprowadzania innowacji. Rozwój kapitału ludzkiego w skali organizacji następuje głównie dzięki procesom szkoleniowym. Problematyka szkoleń jest powiązana z różnymi dyscyplinami naukowymi. Z jednej strony, szkolenia są jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej zaś wiążą się z dydaktyką, metodyką nauczania oraz psychologią uczenia się osób dorosłych, a więc odnieść można je również do andragogiki, a nawet

psychologii¹. Rozległość zainteresowań przedstawicieli tych różnych dyscyplin naukowych skutkuje rozmytością niektórych pojęć. Stąd też w niniejszym artykule podjęto próbę terminologicznego uporządkowania podstawowych pojęć związanych z procesem szkolenia pracowników, takich jak: szkolenie, efekty szkolenia oraz ocena efektów szkolenia. Ponieważ, w literaturze przedmiotu szkolenie coraz częściej traktowane jest jak projekt, rozważaniami objęto również pojęcie projektu.

1. Pojęcie projektu

Pojęcie projektu wywodzi się od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza *wysunięcie ku przodowi*. Można je tłumaczyć jako przedstawienie opisu problemu czy zadania, które ma być rozwiązane lub realizowane w przyszłości. W literaturze przedmiotu termin projektu jest różnorodnie definiowany. Spotyka się m.in. niżej podane jego interpretacje:

- *Projekt to zaplanowane na pewien okres przedsięwzięcie, którego celem jest osiągnięcie w określonym terminie określonych rezultatów* (Young 2006:21);
- *Projekt to określone w czasie działania, podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu lub usługi* (Duncan 1996:4);
- *Projekt to jednorazowe przedsięwzięcie zwykle wykonywane przez doraźnie stworzony zespół i charakteryzujące się: specyficznym celem, specyficznymi rzeczami do wykonania i dostarczenia, specyficznym wymaganym czasem oraz specyficznymi, wymaganymi kosztami* (Center for Project Management 2002:16).
- *Projekt to zwykle jednorazowa aktywność z dobrze zdefiniowanym zestawem (zbiorem) oczekiwanych, pożądaných rezultatów* (Meredith, Mantel 1995:8). Projekt podzielony może być na zadania, które muszą być wykonane, aby osiągnąć cele projektowe. Poszczególne zadania wymagają starannej koordynacji i kontroli pod kątem czasu, terminów, współzależności, kosztów, wydajności i wyników;
- *Projekt to niepowtarzalne przedsięwzięcie zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik* (Trocki, Grucza 2003:18);

¹ W teorii zarządzania zasobami ludzkimi problematyka szkolenia jest jednym z najmniej rozwiniętych działów. Również w andragogice, jak zauważają M.S. Knowles, E.F. Holton III oraz R.A. Swanson, występuje niedostatek badań poświęconych uczeniu się osób dorosłych (Por. Król 2000: 42; Knowles i in. 2009: 42).

- *Projekt to sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie bez przekroczenia ustalonego terminu zgodnie z założonymi wymaganiami* (Wysocki, McGary:47).

Z innej perspektywy pojęcie projektu definiują P.F. Rad i G. Levin (Rad, Levin 2003:17,18), wychodząc od finalnego produktu projektu. W tym ujęciu zespół projektowy koncentruje się przede wszystkim na finalnej rzeczy dostarczanej przez dany projekt. Jednakże zespół musi skoncentrować się na tej dostarczanej rzeczy w połączeniu z aktywnościami, które gwarantują dostarczenie oczekiwanego, pożądanego produktu lub ułatwiają dostarczenie pożądanego usługi, w sposób najbardziej sprawny i najbardziej efektywny pod względem kosztów. Wymaga to zastosowania najlepszych praktyk i jednolitych, spójnych procedur.

Aktywności zespołu projektowego można podzielić na dwie kategorie, te, które dotyczą rzeczy i te, które dotyczą ludzi. Kwestie, dotyczące rzeczy, to np. efektywne planowanie, zarządzanie kosztami, zarządzanie harmonogramem prac i ich planowaniem, zarządzanie zakresem projektu i jego wymaganiami, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianami w projekcie. Z kolei, kwestie ludzkie w projekcie są związane z zadowoleniem klienta, morale zespołu projektowego, komunikacją między poszczególnymi podmiotami związanymi z projektem itp. Rozdzielenie kwestii związanych z rzeczami i kwestii ludzkich ma charakter tematyczny, gdyż te dwa rodzaje kwestii przeplatają się ze sobą.

Z przedstawionych powyżej, wybiórczo zaczerpniętych z literatury przedmiotu definicji widać, że brakuje wśród autorów pełnej zgodności, czym jest projekt. Można mówić jedynie o wspólnych cechach i wspólnych elementach w prezentowanych definicjach. Za cechę charakterystyczną projektów można uznać ukierunkowanie na osiągnięcie określonego celu. Kolejnym wyróżnianym atrybutem projektu jest jego niepowtarzalność. Za istotny element należy przyjąć określoność w czasie. Wiele definicji eksponuje złożoność oraz określoność kosztową projektów. W kontekście wyróżnionych cech projektu i zarysowanych poglądów różnych autorów proponuje się następującą definicję: projekt to niepowtarzalne przedsięwzięcie, o wysokim stopniu złożoności, mające na celu osiągnięcie określonych rezultatów, w zdefiniowanym czasie, za pomocą określonych środków, realizowane przez zespół o zróżnicowanych, komplementarnych kompetencjach.

2. Pojęcie szkolenia

Różnorodność definicyjną i interpretacyjną zauważyć można również w odniesieniu do kolejnego kluczowego pojęcia – pojęcia szkolenia. Termin szkolenie nie jest precyzyjnie definiowany w polskim systemie prawnym.

W Ustawie o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku (z późn. zm.) brakuje definicji szkolenia (Dz.U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2572). Szkolenia według wspomnianej ustawy są częścią kształcenia ustawicznego. Pojęcia szkolenia nie definiuje również Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do 2010 roku oraz Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013 (MENiS 2003, MENiS 2005). Bezpośrednią definicję szkolenia przedstawia natomiast Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 roku (Dz. U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001) z późn. zm. W ustawie tej, przez szkolenie rozumie się (...) *pozaszkolne zajęcia edukacyjne, mające na celu uzyskanie lub uzupełnienie umiejętności i kwalifikacji zawodowych oraz ogólnych, w tym umiejętności poszukiwania zatrudnienia* (Art. 2, ust. 1, pkt. 37).

W. Okoń definiuje szkolenie w pedagogice, rozumiane jako (...) *uczenie prostych umiejętności i nawyków praktycznych, wymagających minimalnego przygotowania teoretycznego, np. uczenie kogoś prostych czynności rzemieślniczych* (Okoń 2007:401).

Również w literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można spotkać różne propozycje definicji tego terminu. Przedstawione w tabeli 1 definicje pojęcia szkolenia, różnią się między sobą w pewien sposób, jednak wzajemnie się nie wykluczają. Większość definicji podkreśla znaczenie systematyczności, wskazuje na systematyczne zaplanowane działanie, systematyczny, planowany i kontrolowany proces, planowe działania. Sześć definicji akcentuje zmianę wiedzy, umiejętności i postaw, większość wiąże szkolenie z kontekstem organizacyjnym, z bieżącymi i przyszłymi potrzebami organizacji.

Tabela 1

Szkolenie – wybrane definicje

Lp.	Autor	Szkolenie – definicja pojęć
1	Armstrong M.	Szkolenie jest powiązane z procesem uczenia się. <i>Uczenie się</i> jest procesem, w trakcie którego nabywamy nową wiedzę, umiejętności i zdolności. <i>Szkolenie</i> to zastosowanie systematycznych i zaplanowanych działań w celu wywołania procesu <i>uczenia się</i> .
2	Andrzejczak A.	Szkolenie należy traktować jako: <ul style="list-style-type: none"> – planowe działanie organizacji, mające na celu ułatwienie pracownikom zdobycia wiedzy i umiejętności związanych z ich obecną i przyszłą pracą zawodową oraz przyjęcia odpowiedniej postawy, – wspieranie procesu uczenia się służącego rozwojowi pracowników i zwiększaniu ich efektywności, – systematyczne działanie dostosowane do bieżących i przyszłych potrzeb organizacji i pracowników.
3	Bramley P.	Szkolenie to systematyczny, planowany i kontrolowany proces, który powinien się koncentrować na zmianie poglądów, umiejętności i postaw poszczególnych osób i grup.

4	Gryffin R. W.	Szkolenie to uczenie pracowników wykonawczych i technicznych sposobu wykonywania czynności na stanowisku, na jakim zostali zatrudnieni.
5	Kostera M.	Szkolenie to przyuczanie pracowników w celu poprawy efektywności na stanowisku pracy.
6	Listwan T. (red.)	Szkolenie pracowników to proces podnoszenia kwalifikacji tj. kształtowania wiedzy, umiejętności i postaw w celu podnoszenia sprawności działania na zajmowanym stanowisku.
7	Manpower Services Commission	Szkolenie to zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby organizacji.
8	Matthews J.J., Megginson D., Surtees M.	Szkolenie to stosunkowo systematyczna próba doprowadzenia kogoś do pożądanego standardu efektywności przez nauczanie i praktykę.
9	Pocztowski A.	Szkolenie to ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, wyposażanie ich w nowe elementy z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb organizacji.
10	Rae L.	Szkolenie to każde planowe działanie mające na celu pomoc osobie, lub grupie osób w nauczaniu się skutecznego wykonywania określonej pracy lub zadania.
11	Sloman M.	Szkolenie to proces nabywania wiedzy i umiejętności związany z wymaganiami pracy.
	Mayo A.	Szkolenie ma związek z know-how i powinna o nim decydować wyraźnie sprecyzowana potrzeba udoskonalenia jakiegoś elementu kwalifikacji fachowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Armstrong 2007: 497; Andrzejczak 2010: 87; Bramley 2001: 14; Gryffin, 1998: 436; Kostera 2000: 139; Listwan (red.) 2005: 156; Matthews i in. 2008: 19; Mayo 2002: 21; Pocztowski 2007: 227; Sloman 1997: 14; Rae 2006: 10.

We współczesnych publikacjach naukowych coraz częściej pojawia się nowe podejście do szkolenia, traktowanego jako projekt (Kossowska, Sołtysińska 2006: 26; Olejnik 2007: 31). Wynika to z faktu, że szkolenie – podobnie jak projekt – ma jasne i wymierne cele, precyzyjne wskaźniki do osiągnięcia, doprecyzowany zakres, realizowane jest w ograniczonym czasie (z wyszczególnionym początkiem i końcem) przez zespół ludzi o wydzielonych zadaniach i zróżnicowanych obowiązkach. Można mówić również o niepowtarzalnym charakterze szkolenia. Nawet jeśli pewne elementy przy planowaniu i realizacji szkoleń powtarzają się, to większość elementów ulega zmianie (zmieniają się cele szkolenia, uczestnicy szkolenia itp.). Wymaga to wprowadzenia zmian i niezbędnych modyfikacji, które składają się na niepowtarzalność szkolenia.

Skoro szkolenie posiada takie same cechy jak projekt, to powinno być traktowane jako projekt i według takich samych zasad przygotowywane i zarządzane. Projekt podzielić można na procesy w nim zachodzące, przy czym przez procesy rozumie się sekwencje działań prowadzących do określonego wyniku. W projektach, podobnie jak w szkoleniach, wyróżnić można procesy inicjowania, procesy planowania, procesy wykonania, procesy kontrolne, procesy kończące. Zarządzanie projektem czy szkoleniem wymaga integracji i spójności wszystkich zachodzących procesów oraz wzajemnego ich oddziaływania (Kossowska, Sołtysińska 2006:30-32).

Spśród wielu różnorodnych propozycji definicji pojęcia szkolenia, w niniejszym opracowaniu proponuje się przyjęcie następujące jego sformułowane: szkolenie to proces zmieniania wiedzy, umiejętności lub postaw związany z obecnymi lub przyszłymi wymaganiami pracy.

3. Pojęcie efektów szkolenia i oceny efektów szkolenia

Pojęcia efektów szkolenia i oceny efektów szkolenia to kolejne dwa ważne terminy z punktu widzenia problematyki szkoleniowej. W literaturze przedmiotu pojęcia te są często utożsamiane z efektywnością szkolenia i oceną efektywności szkolenia. Pojęcie *efektywności* wywodzi się od łacińskiego słowa *effectivus* i oznacza tyle co skuteczny. Również w języku angielskim słowo *efficacious* jest tożsame ze słowem skuteczny, zaś *effectiveness* oznacza zarazem efektywność i skuteczność (Stanisławski 1989:255). W prakseologii efektywność jest cechą działań dających pozytywnie oceniany wynik, bez względu na to, czy był on zamierzony czy nie. W sensie ekonomicznym efektywność rozumiana jest jako różnica pomiędzy poniesionymi nakładami finansowymi, a osiągniętym zyskiem (Listwan 2005:33). Jednak jak należy interpretować efekty oraz efektywność w kontekście szkoleń?

Efekty szkoleń (ang. *training effectiveness*), to miara tego, czy działania szkoleniowe zostały dobrze zaplanowane, zrealizowane i przyniosły pożądane rezultaty, zaś koszt szkoleń był wyraźnie niższy niż osiągnięte korzyści lub zyski (Listwan 2005:34). A. Andrzejczak wyróżnia wyniki i efekty szkolenia. Wyniki szkolenia wiąże ze stopniem realizacji celu pedagogicznego szkolenia tj. ze zmianą stanu wiedzy, umiejętności i postaw szkolonego pracownika. Można dokonywać ich pomiaru na końcu szkolenia. Efekty szkolenia są zaś następstwem wyników szkolenia. Efekty szkolenia w postaci np. większej wydajności pracy pracowników, większej satysfakcji klientów, są rezultatem stosowania wyników szkolenia tj. wiedzy, umiejętności i postaw w miejscu pracy. Warunkiem koniecznym zaistnienia efektów szkolenia jest transfer uczenia się, czyli możliwość zastosowania w środowisku pracy wyników szkolenia (Andrzejczak 2011:98;99).

Do porównania kosztów szkolenia z wypracowanymi zyskami, dzięki podwyższeniu kwalifikacji pracowników, można wykorzystać wskaźnik stopy zwrotu z inwestycji szkoleniowej ROI (Return Of Investment) J.J. Phillipsa. Wskaźnik ten jest procentowym ilorazem korzyści netto z inwestycji szkoleniowej do kosztów inwestycji². Obliczanie zwrotu z inwestycji szkoleniowej według metodologii ROI obejmuje analizę sześciu typów danych, które pochodzą z pomiaru reakcji i satysfakcji uczestników, pomiaru zmian w umiejętnościach i wiedzy, wdrażaniu nowych umiejętności w pracy, rezultatach widocznych w organizacji po przeszkoleniu pracowników, takich jak zyski, zadowolenie klientów czy koszty, a także na materialnym oraz niematerialnym porównaniu kosztów i zysków³. Obliczając wskaźnik zwrotu inwestycji w szkolenie można wykazać, czy środki finansowe zainwestowane w szkolenie zwracają się i przynoszą konkretny zysk finansowy dla organizacji. (Phillips i in. 2009:230-231). W takim kontekście można mówić o efektywności szkoleń. Efektywność szkoleń należy oceniać przez pryzmat pomiędzy poniesionymi nakładami, a uzyskanymi rezultatami finansowymi.

Z pojęciem efektów szkolenia ściśle wiąże się pojęcie oceny efektów szkolenia. Rozważania dotyczące tego pojęcia poprzedzić można prakseologiczną definicją (...) *praktycznej oceny – oceny, która mówi o przydatności lub nieprzydatności danego sposobu działania lub danego czynnika biorącego udział w działaniu* (Kotarbiński 1982:442). Ten prakseologiczny kontekst oceny, jako miary przydatności działania, odnieść można pośrednio również do oceny szkoleń.

Leksykon Manpower Services Commission pojęcie oceny efektów szkolenia, utożsamia (...) *z oceną ogólnej wartości systemu szkolenia, kursu lub programu szkoleniowego zarówno w kategoriach społecznych, jak i finansowych. Ocena tym różni się od stwierdzenia, czy podjęte działania były uzasadnione, że podczas jej przeprowadzania podejmuje się próbę określenia ogólnych korzyści wynikających ze szkolenia w wymiarze społecznym w stosunku do poniesionych kosztów* (Bee, Bee 2004:28). Z kolei D.L. Kirkpatrick pojęcie oceny definiuje jako (...) *systematyczny proces gromadzenia danych oraz przekształcanie ich na użyteczne informacje, czyli takie, które mogą zostać później wykorzystane* (Kirkpatrick 2001:160). Jednocześnie D.L. Kirkpatrick sugeruje, że występują cztery poziomy, na których ocena może występować: poziom reakcji, uczenia się, zachowań oraz wyników organizacji (Kirkpatrick 2001:10). Zbliżone podejście prezentuje A. Piechnik-Kurdziel, według

² Ujemna wartość wskaźnika oznacza, że koszty przedsięwzięcia przewyższają korzyści, zerowa wartość, że korzyści z przedsięwzięcia są równe kosztom, wartość dodatnia oznacza, że korzyści przewyższają koszty.

³ J. J. Phillips uwzględnia kilka etapów, takich jak ustalenie celów szkolenia, dobór narzędzi, zbieranie danych na temat szkolenia, izolowanie efektów szkolenia, zamiana efektów na pieniądze.

której analiza efektów szkolenia to (...) *systemowe gromadzenie informacji o efektach szkolenia wraz z oceną ich wartości* (Piechnik-Kurdziel 2000:44).

Znacznie szerszą definicję proponuje z kolei A.C. Hamblin. Określa on ocenę szkolenia jako (...) *każdą próbę uzyskania informacji (informacji zwrotnej) na temat efektów, jakie przynosi program szkoleniowy oraz określenia jego wartości w świetle tych informacji* (Bee, Bee 2004:28). Punktem wyjścia w ocenie szkoleń są wyznaczone wcześniej cele. Porównanie celów szkolenia z uzyskanymi informacjami pozwala odpowiedzieć na pytanie, w jakim zakresie szkolenie osiągnęło swój cel. Hamblin jednocześnie wskazuje, że występuje pięć poziomów, na których ocena może następować: reakcje, uczenie się, zachowanie w pracy, organizacja oraz ostateczna wartość (Sloman 1997:202). Zakłada również, że pomiędzy poszczególnymi poziomami zachodzą związki przyczynowo-skutkowe.

M. Armstrong ocenę szkolenia utożsamia z oceną skuteczności szkolenia. Jego zdaniem (...) *ocena szkolenia pozwala stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiąganiu rezultatów wyznaczonych podczas planowania szkolenia, oraz pozwala określić, co należy zmienić, aby szkolenie było jeszcze bardziej skuteczne* (Armstrong 2007: 511). Z kolei, M. Łaguna wyróżnia dwa warianty oceny szkolenia tj.: ocenę jakości szkolenia i ocenę efektywności szkolenia. Badanie poziomu zadowolenia ze szkolenia jest elementem oceny jakości szkolenia. Ocena jakości, dokonywana przez uczestników szkolenia, pozwala stwierdzić, w jakim stopniu szkolenie zaspakaja potrzeby uczestników szkolenia oraz w jakim stopniu szkolący się, są zadowoleni z różnych aspektów szkolenia. Natomiast ocena efektywności szkolenia, według autorki, wiąże się z oceną tego, czego nauczyli się uczestnicy szkolenia oraz oceną tego, jak efektywny był cały program. M. Łaguna ocenę efektywności szkolenia utożsamia z oceną efektów szkolenia (Łaguna 2004: 121, 125, 126).

Według L. Rae ocena, to (...) *określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności (...); dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale też ogółu korzyści dostarczanych przez zakończony program szkoleniowy i zastosowania w praktyce zdobytej wiedzy* (Rae 2004:85).

Przedstawione powyżej definicje, zaczerpnięte z literatury przedmiotu wskazują, że brakuje jednoznacznej, powszechnie akceptowalnej definicji *oceny efektów szkolenia*. Celem uporządkowania pojęć w niniejszym opracowaniu przyjęto następujące definicje. Efekty szkolenia, to stopień spełnienia oczekiwanych rezultatów zaplanowanych na etapie planowania szkolenia, odpowiadających celom i potrzebom szkolenia. Do badania efektów szkolenia konieczne jest ustalenie kryteriów oceny (wskaźników oceny) oraz sposoby pomiaru, tak aby móc ocenić, w jakim stopniu wymogi i oczekiwania określone tymi kryteriami zostały osiągnięte. Z kolei, ocena efektów szkolenia ozna-

czać będzie wielostopniowy zbiór miar (wskaźników oceny), które odpowiednio zastosowane dawać mogą informację zwrotną na temat efektów szkolenia i pozwalają określić wartość szkolenia w świetle uzyskanych informacji. Takie ujęcia pojęć umożliwiają wykorzystanie do oceny szkoleń wiele różnorodnych kryteriów przedstawianych i proponowanych w literaturze przedmiotu.

Podsumowanie

Jednym z kluczowych działań służących rozwojowi pracowników w organizacji są szkolenia pracownicze. Szkolenia powinny zwiększać wartość kapitału ludzkiego, kapitału intelektualnego i tym samym wartość rynkową organizacji. Aby szkolenia przynosiły maksymalne korzyści wynikające z udziału pracowników w szkoleniach, muszą być odpowiednio zarządzane. Przedstawione w niniejszym artykule rozważania pokazują iż, pojęcia istotne z punktu widzenia problematyki szkoleń pracowniczych w organizacji, takie jak szkolenie, efekty szkolenia, ocena efektów szkolenia, są w literaturze fachowej oraz polskim systemie prawnym, są w wielu przypadkach odmiennie rozumiane i interpretowane.

Sposób interpretacji tych terminów rzutuje na rolę i funkcję szkoleń we współczesnych organizacjach oraz ma fundamentalne znaczenie dla procesu zarządzania szkoleniami. Właściwe zarządzanie szkoleniami wymaga jednoznaczności w rozumieniu zakresu tych podstawowych pojęć.

Bibliografia

1. Andrzejczak A., 2010, *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
2. Andrzejczak A., 2011, *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
3. Armstrong M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (przekł. A. Unterschuetz), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
4. Bee F., Bee R., 2004, *Narzędzia do oceny efektywności szkoleń* (przekł. M. Justyna, S. Justyna), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
5. Bramley P., 2001, *Ocena efektywności szkoleń* (przekł. I. Sochacka), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
6. Center for Project, 2002, *Management Managing Projects to Success*, Kapur International, Inc., USA.
7. Duncan H.R., 1996, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge Project Management Institute*, Four Campus Boulevard, Newtown Square, USA.
8. Kirkpatrick D.L., 2001, *Ocena efektywności szkoleń* (przekł. J. Teodorowicz), Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

9. Goldstein I.L., 1993, *Training in Organizations*, Brookes/Cole Publishing Company, Pacific Grove, California.
10. Gryffin R.W., 1998, *Podstawy zarządzania organizacjami* (przekł. M. Rusiński), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Grudzewski W. M., Hejduk I. K., 2004, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin., Warszawa.
12. Knowles M.S., Holton III E.F., Swanson R.A., 2009, *Edukacja dorosłych* (przekł. M. Habura, R. Ligus, A. Nizińska), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Kossowska M., Sołtysińska I., 2006, *Szkolenie pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Kostera M., 2000, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Kotarbiński T., 1982, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław.
16. Król H., 2007, *Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej Polski*, [w:] H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Grupa Kapitałowa WSiP S.A.
17. Listwan T. (red.), 2005, *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
18. Łaguna M., 2004, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
19. Majowska M., 2004, *Problemy badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze*. [w:] M. Juchnowicz (red.) *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
20. *Managing Projects to Success*, 2002, Center for Project Management, Kapur International, Inc., USA.
21. Matthews, Megginson D., Surtees M., 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (przekł. M. Strzelecka, A. Czardybon) Wydawnictwo Helion, Gliwice.
22. Mayo A., 2002, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników* (przekł. L. Klin), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
23. Meredith J.R., Mantel S.J., 1995, *Project Management: A Managerial Approach*, University of Cincinnati, John Wiley & Sons, Inc., USA.
24. Okoń W., 2007, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
25. Olejnik T., 2007, *Trendy na międzynarodowym rynku szkoleń*, [w:] *Szkolenia w Polsce 2007. Kompendium Nowoczesnej Firmy*, Nowoczesna Firma Sp. z o.o., Warszawa.
26. Phillips P.P., Phillips J.J, Stone R.D., Burnett H., 2009, *Zwrot z inwestycji w szkolenia i rozwój pracowników* (przekł. M. Lany), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.

27. Piechnik-Kurdziel A., 2000, *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*, [w:] *Prace z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe nr 552, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
28. Poczowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
29. Rad P.F., Levin G., 2003, *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*, J. Ross Publishing, Inc., USA.
30. Rae L. 2004, *Ocena pracy szkoleniowca* (przekł. L. Klin), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
31. Rae L., 2006, *Efektywne szkolenie* (przekł. I. Podsiadło), Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
32. Sloman M., 1997, *Strategia szkolenia pracowników* (przekł. J. Bujalowski), Wydawnictwo PWN, Warszawa.
33. Stanisławski J., 1989, *Wielki słownik angielsko-polski*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
34. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., 2003, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
35. Wysocki R.K., McGary R., 2005, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
36. Young T.L., 2006, *Skuteczne zarządzanie projektami* (przekł. M. Witkowska), Helion, Gliwice.

Inne źródła:

1. Ustawa o systemie oświaty z dnia 7 września 1991 roku, Dz. U. z 2004 r., Nr 256, poz. 2572.
2. Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz. U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001.
3. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, 2003, *Strategia Rozwoju Kształcenia Ustawicznego do 2010 roku*, , <http://www.men.gov.pl/> (12.02.2011).
4. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu, 2005, *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013*, http://www.nauka.gov.pl/_gAllery/16/18/16188/strategia_2007_2013.pdf (5.01.2012).

On Important Issues Regarding Process of Personnel Training

Summary

The issue of personnel training is the subject of interest of many branches of science, among others: pedagogy, psychology, management and administration. Hence there are many various definitions of notions con-

nected with the process of personnel training. Below presented article is an attempt to order key notions from the point of view of personnel development within an organization, such as: training, effectiveness and evaluation of training effectiveness. At the same time author is aware that the adopted method can raise questions. It has to be added that there are few Polish sources dealing with the training issues and ordering the above mentioned notions.

Key words: human capital, personnel training, training effectiveness, evaluation of training effectiveness.

STRESZCZENIE

Problematyka szkolenia pracowników jest przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin naukowych m.in. pedagogiki, psychologii, organizacji i zarządzania oraz innych nauk społecznych. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele różnorodnych definicji pojęć związanych z procesem szkolenia pracowników. Prezentowany artykuł stanowi próbę uporządkowania pojęć podstawowych i kluczowych z punktu widzenia rozwoju pracowników w organizacji, takich jak: szkolenie, efekty i ocena efektów szkolenia. Autor jednocześnie zdaje sobie sprawę, że przyjęta konwencja może budzić uwagi. Warto też zwrócić uwagę, że na rynku wydawniczym jest niewiele polskich źródeł poruszających problematyką szkoleniową oraz porządkujących wskazane terminy.

RECENZJA

Anna Fornalczyk, *Biznes a ochrona konkurencji*,
(wydanie II rozszerzone), Wydawnictwo
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012, ss. 231- rec.

Na polskim rynku wydawniczym ukazała się istotna z punktu widzenia praktyki gospodarczej publikacja, autorstwa Anny Fornalczyk pt. *Biznes a ochrona konkurencji*, odnosząca się do problematyki prowadzenia działalności gospodarczej w zgodzie z polskim i unijnym prawem konkurencji. Książka ta stanowi niezwykle cenną pozycję, wyróżniającą ją spośród innych, licznych książek i raportów, traktujących o prowadzeniu biznesu zgodnie z prawem konkurencji. Jej zasadniczym walorem jest nowatorskie podejście do prezentowanego problemu oraz zawarcie w niej wielu odniesień do praktyki gospodarczej – zarówno polskiej, jak i krajów Unii Europejskiej.

Tak oryginalne i kompleksowe ujęcie wspomnianej problematyki wynika z bogatego i wszechstronnego doświadczenia Autorki pracy, będącej wieloletnim pracownikiem naukowo- dydaktycznym Uniwersytetu Łódzkiego, Politechniki Łódzkiej oraz Wyższej Szkoły Biznesu w Nowym Sączu, jak również cenionym praktykiem. Warto wspomnieć, iż Anna Fornalczyk pełniła w latach 1990-1995 funkcję Prezesa Urzędu Antymonopolowego, wielokrotnie uczestnicząc w pracach licznych zespołów, zajmujących się przygotowaniem programów restrukturyzacyjnych dla takich sektorów gospodarki, jak telekomunikacja, energetyka, wydobywanie węgla, hutnictwo czy przetwórstwo rolno-spożywcze. Ponadto Autorka reprezentowała polski rząd w negocjacjach dotyczących zasad konkurencji i pomocy publicznej w umowach międzynarodowych, w tym w Umowie Stowarzyszeniowej ze Wspólnotami Europejskimi.

Niewątpliwym walorem recenzowanej książki jest połączenie trzech odmiennych spojrzeń na problematykę prowadzenia działalności gospodarczej w zgodzie z prawem konkurencji – biznesowego, administracyjnego i akademickiego. Taka szeroka perspektywa analizy podjętego przez Autorkę problemu wynika z jej doświadczeń w pracy akademickiej i pracy doradczej, co czyni recenzowaną publikację obowiązkowym podręcznikiem dla wszystkich przedsiębiorców, którzy poszukują odpowiedzi na pytanie, odnoszące się do formułowania strategii zarządzania firmą w zgodzie z prawem wspólnotowym i polskim prawem konkurencji. Książka ta to także niezbędny podręcznik, adresowany do studentów takich kierunków studiów, jak zarządzania czy ekonomia.

Autorka we *Wstępie* zadaje wiele istotnych pytań, na które daje odpowiedzi w poszczególnych rozdziałach książki. Za najważniejsze z nich,

z punktu strategicznego i operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, Autorka uznała następujące (s. 11):

- *Jak rozwijać biznes, aby nie popaść w konflikt z prawem konkurencji?*
- *Jak budować przewagę konkurencyjną firmy i korzystać z jej dobrodziejstw, aby nie spotkać się z zarzutem nadużywania dominującej pozycji na rynku?*
- *Jakie zapisy porozumień, potrzebne z biznesowego punktu widzenia, nie będą sprzeczne z prawem konkurencji?*
- *Które z nich da się wybronić argumentami o ich niezbędności dla osiągnięcia celów biznesowych?*
- *Jakie warunki muszą być spełnione, aby pożądana biznesowo fuzja albo przejęcie nie spotkały się z negatywną decyzją organu antymonopolowego?*

W pierwszym rozdziale zatytułowanym: *Strategie konkurencyjne przedsiębiorstw i ochrona konkurencji*, Autorka przeprowadziła analizę wybranych problemów teoretycznych i empirycznych, odnoszących się do formułowania i implementacji strategii konkurencyjnych przedsiębiorstw oraz działań mających na celu osiągnięcie i utrzymanie przez przedsiębiorstwa pozycji konkurencyjnej. Ważnym stwierdzeniem Autorki, która podjęła polemikę z podejściem do strategii zarządzania przedsiębiorstwem, rekomendowanym przedsiębiorcom zamierzających osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku, utrzymać ją w długim okresie oraz wyeliminować konkurentów niezgodnie z prawem konkurencji jest, iż (...) *rekomendacje dla strategii konkurencji powinny zawierać także wskazanie możliwych kolizji z prawem chroniącym konkurencję. Powinni o tym pamiętać menedżerowie, realizujący strategie zdobywania przewagi konkurencyjnej i ich konsultanci* (s. 18- 19). To stwierdzenie należy uznać za kluczowe dla recenzowanej książki, gdyż jest ono autorskim, nowatorskim podejściem Autorki, które określiła mianem *antymonopolowej analizy rekomendacji marketingowych Ph. Kotlera* (s. 10).

W rozdziale pierwszym warto zwrócić także uwagę na problematykę, odnoszącą się do tzw. społecznej straty monopolu. Zdaniem Autorki, która odnosi się w swoich rozważaniach do znanych teoretyków ekonomii (m.in. Kamerschena 1994), (...) *społeczna strata wynikająca z monopolizacji rynku uzasadnia traktowanie konkurencji jako interesu publicznego. Stąd właśnie wynika zasada, że celem stosowania prawa konkurencji nie jest ochrona interesów konkurentów, ale ochrona ekonomicznej efektywności osiągananej przez optymalne rozmieszczenie zasobów dzięki promowaniu, ochronie i utrzymaniu konkurencji* (s. 24, za: Kamerschen 1994).

Za wartościowe odniesienie do praktyki gospodarczej należy uznać rozważania Autorki, która zebrała i uporządkowała najważniejsze kwestie, odnoszące się do wyznaczania tzw. rynku produktowego jak również do kry-

teriów wyznaczania rynku właściwego. W tym też kontekście za ważne należy uznać stwierdzenie Autorki, odnoszące się do aktualnej literatury z zakresu prawa konkurencji (Whish, Bailey 2012: 31-39), iż (...) *określanie rynku właściwego w wymiarze produktowym polega na badaniu popytowej i podażowej substytucyjności produktów* (s. 33). Autorka stwierdza, iż (...) *substytucyjność popytowa polega na możliwości i skłonności odbiorców do zastąpienia danego produktu przez produkt inny lub o podobnych właściwościach użytkowych i cenie. Analiza substytucyjności popytowej wymaga badania preferencji odbiorców, co jest przedsięwzięciem kosztownym i czasochłonnym, polegającym na prowadzeniu badań ankietowych wśród dużej grupy respondentów* (s. 33- 34). Ta sugestia jest istotna z punktu widzenia formułowania strategicznych części planów marketingowych przedsiębiorstwa, co nabiera szczególnego znaczenia w przypadku nowinek technicznych, które zazwyczaj bez problemu przyjmują się w segmencie najodważniejszych, spragnionych nowości klientów (Mellor 2011: 79), ale często nie udaje się im przeskoczyć „innovacyjnej przepaści” (Mellor 2011: 79, za: Moore 1995) i zaistnieć na bardziej masowym rynku.

W rozdziale drugim, zatytułowanym: *Nadużywanie dominacji rynkowej przedsiębiorstwa*, Autorka odniosła się do słów P.F. Druckera, zdaniem którego (...) *dominacja na rynku powoduje uspienie czujności lidera; monopolisci zazwyczaj popadają w samozadowolenie i nie liczą się z opinią publiczną* (Drucker 2002). Ciekawym i niezwykle ważnym dla praktyki gospodarczej jest analiza typu *case study*, odnosząca się do postępowania antymonopolowego przeciwko praktykom rynkowym amerykańskiej firmy Microsoft (s. 57), która była przedmiotem postępowań nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale także w Unii Europejskiej, Japonii oraz w Korei Południowej.

Treść rozdziału drugiego można uznać za odpowiedź na pytanie, jakie Autorka sformułowała we *Wstępie: kiedy korzystanie z przewagi konkurencyjnej może być w konflikcie z prawem konkurencji?* (s. 13). Za niezwykle istotne w rozdziale drugim książki należy uznać także zaprezentowane przez Autorkę regulacje oraz orzeczenia odnoszące się do decyzji organów chroniących konkurencję w Polsce oraz w Unii Europejskiej. Ważnym stwierdzeniem Autorki jest następująca konstatacja: *polityka cenowa przedsiębiorstw podyktowana przestankami biznesowymi może być różnie oceniana z punktu widzenia polityki konkurencji. Uznanie cenowych praktyk przedsiębiorstwa za praktyki monopolistyczne (antykonkurencyjne lub eksploatacyjne) zależy od jego pozycji rynkowej i od udowodnionego w postępowaniu antymonopolowym celu stosowania tych cen* (s. 85). Autorka dodaje dalej, iż: (...) *udowodnienie cenowych praktyk monopolistycznych wymaga stwierdzenia dominującej pozycji przedsiębiorstwa na rynku, nadmiernego odchylenia się cen od kosztów produkcji i sprzedaży, eliminowania konkurencji z rynku właści-*

wego lub dyskryminowania niektórych klientów firmy (s. 85). Na koniec tej konstatacji Autorka formułuje następujący wniosek: (...) wynika stąd, że przedsiębiorstwo dominujące na rynku musi projektować politykę cenową z uwzględnieniem prawa konkurencji, co nie dotyczy przedsiębiorstw, które nie mają takiej pozycji (s. 85). To stwierdzenie poprzedzone zostało kompleksową analizą, odnoszącą się do praktyk cenowych, naruszających prawo konkurencji, takich jak: stosowanie cen nadmiernie wygórowanych, stosowanie cen rażąco niskich czy dyskryminacja cenowa w postaci upustów cenowych i rabatów.

W rozdziale trzecim, zatytułowanym: *Antykonkurencyjne porozumienia przedsiębiorstw*, zaprezentowane zostały dwa rodzaje porozumień, jakie stosowane są najczęściej w praktyce i które narażone są na konflikt z prawem konkurencji. Autorka, po omówieniu motywów porozumiewania się przedsiębiorstw oraz korzyści biznesowych z zawieranych porozumień, dokonała wyczerpującej analizy porozumień kartelowych i porozumień dystrybucyjnych, traktując obydwa rodzaje porozumień jako istotny element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. W rozdziale trzecim znajdują się liczne studia przypadków, które ukazane zostały na tle przepisów traktatowych i przepisów wykonawczych Unii Europejskiej, jak również przepisów polskich. Bardzo ciekawym materiałem dla praktyków okazać się mogą podane w tym rozdziale przykłady zwalczania karteli w Unii Europejskiej i w Polsce. Autorka, za pomocą studium przypadku, analizuje porozumienia zawarte w różnych sektorach, m.in. sprawy producentów szkła akrylitowego, sprawy karteli witaminowych, producentów cementu czy spółek zajmujących się usługami reklamy zewnętrznej. Dla Czytelnika niezwykle cenne okaże się z pewnością analiza rodzajów kartelowych praktyk cenowych, które Autorka umiejscowiła w tym rozdziale. Czytelnik będzie miał bowiem możliwość zapoznania się z orzecznictwem odnoszącym się do kartelu producentów nawozów mineralnych czy producentów sorbetów.

Dalszą część rozdziału trzeciego stanowi analiza porozumień dystrybucyjnych, które Autorka wzbogaciła także o liczne studia przypadku, jak również o informacje odnoszące się do wykrywania antykonkurencyjnych porozumień dystrybucyjnych w Polsce w latach 2005- 2011. W rozdziale czwartym, zatytułowanym: *Koncentracja i konkurencja*, zaprezentowane zostały wymogi wynikające z prawa konkurencji w odniesieniu do fuzji, przejęć oraz przedsięwzięć *joint-venture*. Autorka, nakreślając dynamikę zawartych transakcji koncentracyjnych na rynku światowym, dokonała analizy przyczyn realizowania tych transakcji, uznając za istotne trzy następujące przesłanki: strategiczne, finansowe oraz menedżerskie. Dalsza część rozdziału zawiera analizę kooperacyjnego i koncentracyjnego charakteru transakcji. Ważną część tego rozdziału stanowi analiza wrogich i przyjaznych fuzji

i przejęć przedsiębiorstw, która uzupełniona została studium przypadku dotyczącym krakowskiej spółki Tele- Fonika.

Za ciekawą dla Czytelnika uznać należy tę część rozdziału czwartego, w którym Autorka opisała i przeanalizowała udane i nieudane transakcje fuzji i przejęć, za przykład których posłużyły m.in. przejęcie Reeboka przez firmę Adidas, przejęcie firmy Compaq Computer Corp. przez firmę Hewlett- Packard Co. oraz fuzja America Online i Time Warner. Dalszą część rozdziału zajmuje niezmiernie ważna – z punktu widzenia praktyki gospodarczej – ocena planowanych koncentracji w praktyce orzeczniczej Komisji Europejskiej, która także uzupełniona została o liczne studia przypadku.

Ostatni, piąty rozdział recenzowanej książki, zatytułowany: *Ochrona konkurencji w Polsce*, stanowi analizę prawa konkurencji w polskim ustawodawstwie od momentu uchwalenia przez polski parlament w roku 1933 pierwszej ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym, poprzez odwołania do gospodarki centralnie planowanej, aż do okresu, w którym nastąpiła transformacja gospodarcza. Autorka w ciekawy sposób nakreśliła pierwsze próby stworzenia uregulowań prawnych, zbliżonych istotą swej konstrukcji do obecnych akt prawnych obowiązujących w Polsce, prezentując uchwaloną przez Sejm w dniu 28 stycznia 1987 r. ustawę o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym w gospodarce narodowej (s. 191).

Z lektury treści rozdziału piątego można dowiedzieć się o praktykach, jakie stosowane były przez Ministra Finansów w odniesieniu do praktyk monopolistycznych, mających miejsce na polskim rynku od stycznia 1988 r. do kwietnia 1990 r.. Jak dowodzi Autorka: (...) *postępowania antymonopolowe w owym czasie dotyczyły głównie indywidualnych praktyk monopolistycznych, które polegały na narzucaniu cen i form płatności korzystnych dla sprzedawców, wymuszaniu przedpłat od nabywców czy narzucaniu umów wiązanych* (s. 191). Konkludując, Autorka stwierdza, że (...) *praktyki te wynikały wprost z gospodarki niedoborów i były zachowaniami charakterystycznymi dla rynku producenta* (s. 192).

Czytelnika zainteresują z pewnością rozważania odnoszące się do zmian systemu gospodarczego w Polsce i wprowadzenia w życie ustawy z dnia 24 lutego 1990 r. o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym. Autorka analizuje historię powstania w kwietniu 1990 r. Urzędu Antymonopolowego, powstałego na mocy wspomnianej wyżej ustawy. Jak podkreśla (...) *ustawa z 1990 r., w odróżnieniu od ustawy z 1987 r., rozszerzała uprawnienia organu chroniącego konkurencję przede wszystkim o kontrolę przekształceń własnościowych przedsiębiorstw państwowych, kontrolę koncentracji przedsiębiorstw oraz decyzje o podziale lub rozwiązaniu przedsiębiorstw, które zajmując pozycję dominującą na rynku, trwale ograniczają konkurencję lub warunki jej powstania* (s. 193). W dalszej części rozdziału piątego znalaz-

zła się informacja o zmianach wprowadzonych na mocy ustawy z dnia 15 grudnia 2000 r. o ochronie konkurencji i konsumentów. Zdaniem Autorki, dokonane zmiany, które wprowadziły pięcioletnią kadencję Prezesa UOKiK, w zasadniczy sposób (...) *umocniły niezależność Prezesa w wykonywaniu jego funkcji, co miało duże znaczenie dla skuteczności jego działania w strukturze rządu oraz występowania przeciwko zachowaniom rynkowym dużych przedsiębiorstw, które zwykle w takiej sytuacji uruchamiają lobbing polityczny* (s. 195).

Za ważne z punktu widzenia praktyki gospodarczej uznać należy analizę przykładów dotyczących skutecznych działań Urzędu Antymonopolowego, a następnie UOKiK w obszarze praktyk antykonkurencyjnych, które koncentrowały się – zdaniem Autorki (...) *głównie na porozumieniach między przedsiębiorstwami oraz nadużywaniu pozycji dominującej przez monopole sieciowe (w takich sektorach, jak telekomunikacja, elektroenergetyka, ciepłownictwo, gazownictwo, dostawy wody i odbiór ścieków) i firmy świadczące usługi komunalne (transport publiczny zbiorowy i indywidualny, oczyszczanie terenów zamieszkałych i przemysłowych, usługi pogrzebowe)* (s. 198). Ważną częścią rozdziału piątego są także rozważania, odnoszące się do roli UOKiK w tworzeniu prawa, jak również do jednej z ważnej funkcji Urzędu, jaką jest ochrona zbiorowych interesów konsumentów, którą Autorka uznaje za (...) *ważny społecznie i ekonomicznie zakres działania UOKiK* (s. 203). Rozdział piąty zamykają rozważania dotyczące negocjacji członkostwa Polski w Unii Europejskiej. W tej części pracy zostały zaprezentowane główne obszary negocjacyjne, w które zaangażowany był UOKiK.

W zakończeniu pracy zawarto najistotniejsze wnioski, wynikające z zaprezentowanej problematyki. Autorka podnosi w nim kwestie dotyczące: słabości rynku, proskryptywnego charakteru prawa konkurencji, edukacyjnego charakteru publikowanych decyzji i wyroków, kryteria wyznaczania rynków właściwych, określanie fakultatywnej i potencjalnej konkurencji, porozumienia pionowe, warunki nałożenia sankcji antymonopolowych, walka z kartelami, nadużywanie pozycji dominującej oraz transakcje koncentracyjne. W pracy wykorzystano wiele źródeł literaturowych, zarówno w postaci książkowej, jak i artykułowej (w jęz. polskim i angielskim), liczne krajowe regulacje ustawowe i rozporządzenia, regulacje wspólnotowe w postaci Rozporządzeń Komisji Europejskiej i Rozporządzeń Rady Europejskiej, jak również orzecznictwo polskie i orzecznictwo wspólnotowe. Przedstawione walory recenzowanej książki upoważniają mnie do stwierdzenia, że publikację tę należy uznać za wartościowe dzieło, stanowiące niezbędny elementarz dla każdego przedsiębiorcy, zamierzającego prowadzić działalność gospodarczą w zgodzie z prawem konkurencji.

Bibliografia

1. Drucker P.F., 2002, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
2. Kamerschen D.R., 1994, *Testing for Antitrust Market Definition under the Federal Government Guidelines*, „Journal of Legal Economics”, nr 4.
3. Mellor R.B., 2011, *Plan marketingowy*, w: Mellor R.B., Coulton G., Chick A., Bifulco A., Mellor N., Fisher A., *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
4. Moore G., 1995, *Inside the Tornado*, Harper Business, New York.
5. Whish R., Bailey D., 2012, *Competition Law*, Oxford University Press.

Agnieszka Natasza Duraj
Uniwersytet Łódzki

Z PUBLIKACJI ZAGRANICZNYCH

Motywacja pracy

Bao Y. [et al.]: The effects of psychological contract violation on Chinese executives, *International Journal of Human Resource Management*, 2011, nr 16-18, s. 3373-3392.

Wpływ naruszania kontraktów psychologicznych na motywację kadry zarządzającej w Chinach

Autorzy studium badali wpływ naruszania kontraktów psychologicznych ze strony pracodawcy na motywację i zachowanie kadry zarządzającej w Chinach. Dotychczas powstało wiele studiów poruszających ten problem i podkreślających negatywne skutki tego rodzaju postępowania na produktywność firm. Autorzy, po raz pierwszy badając ten problem w odniesieniu do wyższej kadry kierowniczej, nawiązali do kilku prac badawczych wykorzystujących chińskie realia w celu określenia stosunku pracowników do kontraktów psychologicznych, sprawdzali czy ich naruszanie powoduje te same negatywne skutki, jak w środowisku zachodnim. Zaprezentowali wyniki badań 200 chińskich menedżerów wyższego szczebla (wiceprzewodniczących rad nadzorczych, głównych menedżerów, wszystkich podejmujących kluczowe dla przedsiębiorstwa decyzje). Rezultaty przeprowadzonych analiz wskazały, że naruszanie kontraktów psychologicznych miało silny negatywny wpływ na chińskich zarządzających wyższego szczebla, demotywuując ich zawodowo, ograniczając ich oddanie firmie. Zaangażowanie w pracę, satysfakcja zawodowa, nadzieja na awans i nagrodę mogą zniwelować wspomniane negatywne skutki naruszania kontraktów psychologicznych, a zwiększone wymagania wobec pracownika i wzmożona kontrola jego działań wzmacnia negatywne skutki ewentualnych naruszeń tego rodzaju nieformalnych umów. W tej sytuacji autorzy postulowali prowadzenie dalszych badań nad rolą kontraktów psychologicznych dla pracowników nie tylko firm zachodniego kręgu kulturowego, ale także w kontekście azjatyckim.

Fernet C., Austin S., Vallerand R. J.: The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: an extension of the JD-R model, *Work and Stress.*, 2012, nr 3, s. 213-229.

Wpływ motywacji do pracy na wyczerpanie pracowników i ich stosunek do pracy: rozwinięcie modelu JD-R

W celu lepszego zrozumienia roli motywacji do pracy w odniesieniu do zasobów pracy, stosunku do pracy oraz wyczerpania emocjonalnego pracownika, autorzy zaproponowali przyjęcie opracowanego przez nich modelu wymogów-zasobów pracy (JD-R), analizowanego w kontekście teorii determinacji. W ramach zaprezentowanego modelu dokonali oni rozróżnienia dwóch form motywacji - autonomicznej, w której pracownicy pracują z własnej woli oraz kontrolowanej, w ramach której pracują oni pod presją wewnętrzną lub zewnętrzną. Dane do badań zostały zebrane w ciągu 9 miesięcy od 586 dyrektorów szkół w Quebecu. Przeprowadzone analizy dowiodły, że zasoby pracy mają pozytywny wpływ na motywację autonomiczną, a negatywny na motywację kontrolowaną. Ponadto, przy uwzględnieniu szerokiego oddziaływania zasobów pracy na stosunek do pracy i wyczerpanie emocjonalne, motywacja autonomiczna miała negatywny wpływ na zjawisko wyczerpania, a pozytywny na stosunek do pracy, podczas gdy kontrolowana motywacja sprzyjała przepracowaniu. Rezultaty te pozwalają zrozumieć w pełni, dlaczego motywacja do pracy oddziałuje na funkcjonowanie pracownika oraz w jaki sposób odgrywa ona aktywną rolę w procesach zachęcania i znajdowania energii do wykonywania zadań w ramach modelu wymogów-zasobów pracy.

Kauhanen A., Napari S.: Performance measurement and incentive plans, *Industrial Relations*, 2012, nr 3, s. 645-669.

Mierzenie osiągnięć i plany zachęt

Sukces tzw. planów korzyści zależy od rodzaju mierników osiągnięć, ale w praktyce, zdaniem autorów, trudno znaleźć odpowiednie, które uwzględniałyby również cele firm. Problemem może być również to, że mierniki mogą być zbyt obszerne, albo zbyt wąskie, w efekcie nie spełniają one wówczas swojej roli i nie zapewniają pracownikom odpowiednich korzyści, widać to zwłaszcza na przykładzie pracowników dysponujących specyficzną wiedzą. Wymieniając sposoby radzenia sobie firm z tego rodzaju trudnościami za sprawą wykorzystywania wąskich i szerokich narzędzi, autorzy przyznali, że pomimo obszernej literatury teoretycznej na temat mierzenia osiągnięć w

planach zachęt, liczba powstałych badań w tym obszarze nie była imponująca, a większość studiów koncentrowała się na planach dla najwyższych menedżerów. Plany dla kierowników i pracowników różniły się, w związku z tym również mierniki osiągnięć powinny być różne. Autorzy badali wspomniane plany na podstawie studium korzystającego z danych fińskich sektorów produkcji i usług. Przedstawili rodzaj mierników osiągnięć wykorzystywany w tych sektorach. Opierając się na wcześniejszych badaniach dowiedzieli, iż pracownicy umysłowi i fizyczni (tzw. białe i niebieskie kołnierzyki) różnią się posiadaną wiedzą i powierzonymi im zadaniami, co prowadzi do różnic w systemach planów zachęt. W ramach przeprowadzonej analizy stwierdzili m.in., że mierzenie osiągnięć w przypadku białych kołnierzyków jest szersze w kontekście stosowanych mierników, horyzontu czasowego, czy poziomu organizacyjnego mierzenia osiągnięć w porównaniu do pracowników zaliczanych do kategorii tzw. niebieskich kołnierzyków. Stwierdzili też, że intensywność stosowanych zachęt była silniejsza w przypadku białych kołnierzyków, a uzyskane wyniki były zgodne z istniejącą teorią.

de Lange A. H. [et al.]: When I'm 64: psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus, *Work and Stress*, 2011, nr 4, s. 338-354.

Kiedy będę miał 64 lata: naruszenie kontraktów psychologicznych, motywacja do pracy, moderujące role perspektywy czasowej i czynniki regulacyjne

W ostatnim czasie zaistniała ogromna potrzeba zrozumienia przez menedżerów czynników motywujących do pracy osoby młode i osoby starsze, wpływających na kontynuowanie zatrudnienia w danej firmie. Autorzy zaprezentowali dwufalowe studium 90 holenderskich pracowników przeprowadzone w celu zbadania relacji pomiędzy faktem naruszenia kontraktu psychologicznego (który nakłada obowiązki typu transakcyjnego i relacyjnego na pracodawcę i pracownika), a wewnętrzną motywacją do pracy zatrudnionego, także moderującej roli zależnych od wieku czynników perspektywy czasowej oraz regulacyjnych. Te ostatnie dotyczyły orientacji (promocja zawodowa czy ochrona zatrudnienia), według której jednostka w toku swojego życia osiąga założone cele. Opierając się na teorii kontraktu psychologicznego, autorzy oczekiwali występowania relacji pomiędzy zjawiskiem naruszenia kontraktu psychologicznego, a osłabieniem motywacji do pracy. Biorąc pod uwagę teorię rozwoju w toku życia jednostki i mechanizmów regulacyjnych zakładali, iż wspomniana relacja będzie silniejsza w sytuacji, gdy pracownik ma świadomość dłuższej przyszłości i przyjmuje orientację rozwoju kariery

zawodowej. Rezultaty przeprowadzonych analiz potwierdziły te założenia. Jednak nie znaleziono dowodów na znaczące oddziaływanie procesów odnoszących się do wieku, takich jak zawężanie się perspektywy czasowej i czynnika regulacyjnego, na zawieranie nowych kontraktów psychologicznych, mimo wcześniejszych negatywnych doświadczeń w tym zakresie.

Pfeifer C., Schneck S.: Relative wage positions and quit behavior: evidence from linked employer-employee data, *Industrial and Labor Relations Review*, 2012, vol. 65, nr 1, s. 126-147.

Pozycje przeciętnej płacy a odejścia pracowników: dane dotyczące relacji pracowników i pracodawców

Autorzy badali znaczenie poziomu średniej płacy w firmach w zachodniej części Niemiec w kontekście indywidualnych decyzji pracowników o odejściu motywowanym brakiem satysfakcji zawodowej. Do analizy wykorzystali połączone dane na temat pracodawców i pracowników z lat 1996-2005, koncentrując się na informacjach dotyczących wybranej grupy młodych mężczyzn z wyższym wykształceniem zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Osoby te ze względu na status zawodowy i silną motywację do pracy najczęściej decydowały się odejść z powodu niezadowolenia z warunków zatrudnienia. Rezultaty przeprowadzonych analiz ujawniły, iż pracownicy wynagradzani wyżej niż przeciętna płaca w firmie, chętniej niż inni odchodzili z niej. Pracownicy otrzymujący niższe od przeciętnego w firmie wynagrodzenie o wiele częściej akceptowali ewentualne cięcia wynagrodzeń związane np. z przesunięciem na inne stanowisko pracy, restrukturyzacją, czy planami oszczędnościowymi przedsiębiorstwa. W konkluzji autorzy wskazali, iż motywacja zawodowa i pozycja w hierarchii płac okazywały się istotniejsza niż status zawodowy w przypadku podejmowania decyzji o rezygnacji z pracy w danej firmie.

White M.: Older employees under pressure? Theorizing reasons for declining commitment, *Work, Employment and Society*, 2012, nr 3, s. 447-463.

Starsi pracownicy pod presją? Teoria przyczyn spadku zaangażowania w dalszą pracę.

Wzrastająca długość życia i tym samym okres pobierania świadczenia emerytalnego, przy równoczesnym wzroście kosztów wypłacania świadczeń społecznych zmusza rządy wielu państw do podejmowania działań na rzecz za-

chęcania starszych osób do jak najdłuższego pozostawania w zatrudnieniu. Nie zawsze jednak programy takie bywają skuteczne, o czym świadczą wyniki ankiet. Jeśli pracownicy są pytani o to, czy zamierzają wydłużyć okres swojej aktywności zawodowej, zaznaczają, iż tylko pod warunkiem utrzymania dotychczasowych warunków pracy i płacy lub ich poprawy. Autor w artykule dowodził, iż pragnąc utrzymać w zatrudnieniu starszego pracownika należy stwarzać mu zachęty motywacyjne w postaci utrzymania lub poprawy dotychczasowych warunków pracy i wynagradzania. Równocześnie wskazał, że na przeszkodzie takim działaniom pracodawcy stoi konieczność ciągłego utrzymywania konkurencyjności przez obniżanie kosztów pracy oraz wdrażanie inwestycji technologicznych ograniczających pracę ludzką. W tej sytuacji konieczne jest renegocjowanie umów zawieranych za starszymi pracownikami. Zaprezentowane wyniki analiz stanowią silny dowód na to, co stanowiło jedynie hipotezę, że spadek zainteresowania dalszą pracą zawodową ludzi w wieku emerytalnym i zaangażowania w pracę są ściśle związane z oferowanymi im warunkami zatrudnienia i płacy.

Yi-Ching Chen M., Vang Y. S., Sun V.: Intellectual capital and organizational commitment: evidence from cultural creative industries in Taiwan, *Personnel Review*, 2012, nr 3, s. 321-339.

Kapitał intelektualny a oddanie firmie: dane z sektora kreatywnego przemysłu kultury na Tajwanie

Na przykładzie kreatywnego przemysłu kultury na Tajwanie autorzy podjęli się określenia, czy wartość jednostki lub organizacyjna inwestycja z perspektywy kapitału intelektualnego ma wpływ na stopień oddania pracownika firmie. W swoim studium wykorzystali wzorzec analizy wielopoziomowej w badaniach kwestionariuszowych, które uwzględniały zmienne obejmujące dwa poziomy - indywidualny (kapitał ludzki danej jednostki i stopień poświęcenia firmie) oraz organizacyjny (kapitał intelektualny firmy). Autorzy skontaktowali się z 39 małymi i średnimi przedsiębiorstwami na Tajwanie reprezentującymi sektor kreatywnego przemysłu kultury, uzyskując informacje od 27 menedżerów i 86 pracowników z 27 firm. Rezultaty przeprowadzonych analiz ujawniły, iż zarówno osobisty kapitał ludzki, jak i intelektualny kapitał organizacji decydowały o stopniu oddania pracownika sprawom firmy, ale pracownicy z wyższym wykształceniem zachowywali większy dystans i autonomię wobec przedsiębiorstwa. Najbardziej zaangażowane w działania i prace dla firmy były osoby zatrudnione na czas określony. Nie odnotowano wpływu czynnika wieku pracownika na stopień jego oddania firmie. Z perspektywy kapitału intelektualnego organizacji, to w zależności

od zgromadzonej jego wartości, w tym także kapitału społecznego można mówić o kształtowaniu się tożsamości firmowej. Przy czym w przypadku sektora kreatywnego przemysłu kultury na Tajwanie zauważono, że im wyższy był kapitał intelektualny firmy, tym słabsze zaangażowanie poszczególnych pracowników.

*Na podstawie "Pracy i Polityki Społecznej"¹
opracowała Anna Radwańska*

¹ „Praca i Polityka Społeczna”, miesięcznik wydawany przez Główną Bibliotekę Pracy Zabezpieczenia Społecznego, Warszawa, ul. Limanowskiego 23

BIBLIOGRAFIA

MOTYWACJA PRACY

- Adamczyk M. (2010), *Tradycyjne a nowoczesne koncepcje motywowania*, „Nauka i Gospodarka”, nr 2.
- Amabile T. M., Kramer S. J. (2010), *Co naprawdę motywuje pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, nr 2.
- Andrałójc M., Ławrynowicz M. (2012), *Elastyczny system wynagrodzeń w motywowaniu pokolenia Y*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Baruk A. I. (2010), *Bodźce motywujące współczesnych pracowników*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.
- Beck-Krala E. (2010), *Motywowanie finansowe menedżerów pracujących w organizacjach międzynarodowych*, „Ekonomia Menedżerska”, nr 8.
- Beck-Krala E, Walczyk J. (2010), *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy”, nr 6.
- Belbin M. (2010), *Nie tylko zespół*, „Wolters Kluwer Polska”, Warszawa.
- Berłowski P. (2011), *Menedżer akcjonariuszem : akcje pracownicze jako długoterminowy plan motywacyjny dla wyższej kadry zarządzającej w grupie Integer.pl - studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 7.
- Berłowski P. (2012), *Sztuka zachęcania : wdrożenie programu motywacyjnego wykorzystującego benefity - opis praktyki*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12.
- Bieńkowska J. (2010), *Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, z. 234.
- Bokacki R. St. (2010), *Pochwała i uznanie*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
- Bombiak E. (2010), *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej”, nr 86.
- Broniewska M. J. (2010), *"Witaminy" dobrej i złej pracy, czyli o koncepcji motywacji P. Warra*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4.
- Chłopek P. (2010), *Motywowanie przez emocje - trendy XXI wieku*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 137, ser. „Nauki o Zarządzaniu”, nr 4.
- Cwynar W., Patena W. (2010), *Test motywacyjnego systemu płac opartego na EVATM*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Cybulski K. (2011), *Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, [t. 1].
- Czarnecka A. (2011), *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3.

- Daszkowski J. (2010), *Dynamika przeciętnego wynagrodzenia jako wskaźnik hipotetycznej iluzji pieniądza w motywowaniu pracowników*, „Współczesna Ekonomia”, nr 2.
- Daszkowski J. (2012), *Iluzja pieniądza i motywacyjna wartość płac w świetle statystyki ekonomicznej*, „Management and Business Administration”, nr 1.
- Doraczyńska N. (2012), *By chciało się chcieć... : jak motywować pracowników wewnątrz- i zewnątrzsterownych?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.
- Fryczka S. (2010), *Rola czynników motywacyjnych w karierze zawodowej pracownika*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej”, nr 86.
- Gadomska-Lila K. (2011), *Motywowanie pracowników : rozważania i implikacje*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8.
- Gajda J. (2011), *Zarządzanie szkołą przez motywowanie gwarantem podnoszenia jakości pracy*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, nr 4.
- Górska E., Gadacz N. (2010), *Stała mobilizacja : budowanie zaangażowania pracowników w RWE Polska - studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6.
- Grabowski M., Subczyńska-Papuda J. (2011), *Efekt nadmiernego uzasadnienia czyli problem z dostrzeganiem motywacji wewnętrznej*, „Personel i Zarządzanie”, nr 10.
- Janiak-Rejno I. (2010), *Czynniki motywujące pracowników do pracy w świetle wyników badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 114.
- Janus E. (2010), *Kara nagrodzie nierówna, czyli kilka słów o motywacji*, „Praca i Zdrowie”, nr 9.
- Jarecki W. (2012), *Pozytywne bodźce : wartości wyznawane przez pracowników a motywacja do pracy*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Jedynak P. (2010), *Rola pracowniczych programów emerytalnych w procesach motywowania*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie : koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, „Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne”, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników : sposoby oceny i motywowania*, „Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne”, Warszawa.
- Kamińska B., Warzyński B. (2011), *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, „Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania”, Łódź.
- Kmiotek K. (2010), *Uwarunkowania systemu motywowania w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115.

- Kopertyńska M. W. (2010), *Motywacyjne oddziaływanie menedżera w warunkach kryzysu gospodarczego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 115.
- Kopertyńska M. W. (2010), *Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 99.
- Kordziński J. (2010), Siła motywacji - jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz, „Wydawnictwo Helion”, Gliwice.
- Kościelniak A. (2010), *Skuteczne motywowanie - klucz do sukcesu przedsiębiorstwa*, „Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy”, nr 3.
- Kozaczyński B. (2010), *Podróże motywacyjne (incentive travel) jako narzędzie motywowania*, „Turystyka i Zdrowie”, z. 3.
- Kozioł L. (2011), *Kontrakty menedżerskie jako narzędzie nadzoru i motywowania kierownictwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, [z.] 2, [cz.] 1.
- Lenik P. (2012), *Motywatory pozapłatowe czyli droga do nowej jakości pracowników : przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, „Centrum Doradztwa i Informacji Difin”, Warszawa.
- Levashova L. (2011), *Wpływ otoczenia ekonomicznego na efektywność systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach*, „Dom Wydawniczy Elipsa”, Warszawa.
- Lipka A. [et al.] (2010), *Kształtowanie motywacji wewnętrznej : koszty jakości i ryzyko*, „Centrum Doradztwa i Informacji Difin”, Warszawa.
- Lipowska J. (2012), *Determinanty motywacji wewnętrznej : czy można zmotywować każdego pracownika?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Lorecka K., Murawski J., Kosycarz M. (2011) *Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp., z.o.o.* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 220.
- Łysik K. (2011), *Istota i znaczenie czynników niematerialnych w motywowaniu pracowników*, „Humanizacja Pracy”, nr 2.
- Macleod D., Brady Ch. (2011), *O krok dalej : jak motywować pracowników*, „Wolters Kluwer Polska” ; „Best Bet”, Warszawa.
- Majewska A. (2012), *Wykorzystanie opcji w motywowaniu kadry kierowniczej*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Masiukiewicz P. (2010), *Systemy motywacji top-menedżerów jako akcelerator kryzysu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 9.
- Mazurkiewicz A. (2010), *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu : znaczenie środków niematerialnych*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 2.

- Michalczył L. (2011), *Wykorzystanie metody AHP w definiowaniu wybranych aspektów motywacyjnych pracowników*, „Ekonomia Menedżerska”, nr 9.
- Molek-Winiarska D. (2010), *Stres psychologiczny w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Mroczkowska D. (2012), *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Nazdrowicz J. (2010), *Innowacyjny menedżer w motywowaniu pracowników*, „Przegląd Organizacji”, nr 7/8.
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, „Centrum Doradztwa i Informacji Difin”, Warszawa.
- Pauli U. (2010), *Badanie satysfakcji pracowników jako źródło informacji menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, nr 828.
- Piekarska A. (2010), *Szefie, chwal mnie : modelowanie zachowań pracowników za pomocą nagród i kar*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Pietroń-Pyszczek A. (2011), *Ocena jakości procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 169.
- Podkowińska M. (2010), *Motywacyjna funkcja komunikacji i kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3.
- Podmoroff D. (2010), *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, „Wolters Kluwer Polska”, Warszawa.
- Poklek R. (2011), *Motywacja zawodowa personelu więziennego*, „Przegląd Więziennictwa Polskiego”, nr 70.
- Radosławska J., Lewandowski D. (2011), *Instruktor w projekcie : motywowanie wiedzą pracowników produkcyjnych w firmie CSF Poland - studium przypadku*, „Personel i Zarządzanie”, nr 11.
- Radziwon A. (2012), *Wewnętrzna motywacja : jak motywować i rozwijać pracowników, by osiągnęli wyniki w stale zmieniających się warunkach?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 4.
- Rusek W. (2010), *Kryzys gospodarczy a patologie w systemie motywowania pracowników*, „Nauka i Gospodarka”, nr 4.
- Seredocha I. (2010), *Ocena zmian w systemie motywacyjnym pracowników samorządowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Słomczewska M. (2010), *Motywacja nie tylko od święta : rynek świadczeń pozapłatowych w Polsce w 2010 roku na podstawie badania "Potencjał rynku benefitów pozapłatowych"*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Smółka P. (2011), *Wzorowa motywacja : motywowanie w zgodzie z profilem potrzeb zawodowych pracownika*, „Personel i Zarządzanie”, nr 9.

- Steenburgh Th., Ahearne M. (2012/2013), *Skuteczne sposoby motywowania handlowców*, „Harvard Bussines Review Polska”, nr 12/1.
- Taradejna B. (2011), *Oczekiwania motywujące nauczycieli do podjęcia pracy pedagogicznej*, „Bezpieczeństwo Pracy”, nr 12.
- Tarniowa-Bagieńska M., Siemieniak P. (2010), *Psychologia w zarządzaniu*, „Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej”, Poznań.
- Wąsowicz K. (2010), *Motywowanie w centrum odpowiedzialności*, „Nauka i Gospodarka”, nr 1.
- Wellin M. (2010), *Zarządzanie kontraktem psychologicznym : zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, „Wolters Kluwer Polska”, Warszawa.
- Wojdyło K. (2010), *Funkcjonowanie pracoholików w sytuacji zadaniowej*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 1.
- Wziątek-Staśko A. (2011), *Problem motywowania ludzi do pracy w trzecim sektorze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Wziątek-Staśko A. (2012), *Diversity Management - narzędzie skutecznego motywowania pracowników*, „Centrum Doradztwa i Informacji Difin”, Warszawa.
- Zbrozczyk I. (2012), *Motywacja pracowników w bibliotece*, „Bibliotekarz”, nr 4.
- Zielińska J. (2010), *Motywowanie do pracy na przykładzie samodzielnego publicznego szpitala klinicznego nr 1 we Wrocławiu*, „Promotor”, Warszawa.

Oprac. Ewa Wyglądała

WARUNKI ZAKUPU I PRENUMERATY PISMA

„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. 024 (prefix) 364 94 94
fax 024 (prefix) 364 94 95

**Wpłaty należy dokonać na konto:
MultiBank 44 1140 2017 0000 4802 1291 2204**

Prenumerata roczna na 2013 r. wynosi w kraju 120 zł.
Prenumerata półroczna na 2013 r. wynosi: w kraju 60 zł.

Prenumeratę zagraniczną (90\$ + porto) 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.

ZAPROSZENIE DO NADSYŁANIA MATERIAŁÓW DO PUBLIKACJI

Problemy dotyczące szeroko rozumianych zagadnień pracy, jej miejsca w systemach wartości i strategiach życiowych jednostek będą nadal, zgodnie z kilkudziesięcioletnią tradycją „Humanizacji Pracy”, wiodącym tematem pisma. Pragniemy podejmować 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 chcielibyśmy się skoncentrować znajdują się m.in. zagadnienia 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.

Mamy nadzieję, iż wymienione, wiodące grupy zagadnień znajdą zainteresowanie wśród przedstawicieli nauki, praktyków i organizatorów pracy zespołowej, działaczy związkowych, studentów oraz wszystkich tych, dla których problematyka pracy jest interesująca. Zapraszamy zatem do współpracy i zgłaszania do publikacji artykułów, komunikatów, doniesień, informacji, interesujących case studies 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.

Kolegium Redakcyjne

Zgłaszane teksty nie powinny być dłuższe niż 15 stron maszynopisu i przekazywane redakcji w jednym egzemplarzu wraz z załączoną płytą CD lub e-mailem na adres: humanizacja@wlozkowic.pl. Tekst winien być przygotowany w programie Microsoft Word i w wersjach kolejnych, zawierać abstrakt i słowa kluczowe w języku polskim i angielskim oraz streszczenia w języku polskim (będzie zamieszczone na stronie internetowej czasopisma) i angielskim wraz z tytułami, przypisy w formie skróconej. Redakcja zastrzega sobie prawo dokonywania skrótów w złożonych tekstach. Tekstów nie zamówionych Redakcja nie zwraca ich autorom.

