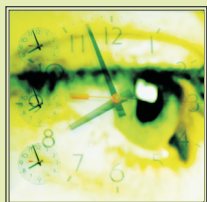


Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (14)/2012

ISSN 1895-5088

Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy Joanna Lipowska

Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne Aneta Kożuchowska, Tomasz Zalega

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu Maria Kotas

Zwolnienia monitorowane (outplacement) jako element kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku pracy Piotr Oleksiak

Wpływ kryzysu finansowo-ekonomicznego na rynek pracy w Polsce Tomasz Zalega

Wpływ sądownictwa administracyjnego na funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce Jacek Cheda, Aneta Kaźmierska-Patryczna

Etyka zawodowa policjantów – wybrane aspekty Alina Maria Basak

Regulacja i akredytacja jako instrumenty podnoszenia jakości w szkolnictwie wyższym w kontekście doświadczeń Stanów Zjednoczonych Dominik Sypniewski

Innowacyjne zarządzanie w środowisku wirtualnym Cezary Tomasz Szyjko

Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych Jerzy Janczewski

Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część I: okres od 1945 do 1970 r. Radosław Kamiński



Czasopismo naukowe o problemach współczesnego zarządzania



ZARZĄDZANIE INNOWACYJNE W GOSPODARCE I BIZNESIE

nr 1 (14)/2012

ISSN 1895-5088

**redakcja naukowa:
dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk
dr Jacek Cheda**

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi

Redakcja czasopisma

dr hab. prof. AHE Zenon Ślusarczyk (redaktor naczelny)
dr Jacek Cheda (redaktor prowadzący)

Rada Programowa

prof. dr hab. inż. Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska)
prof. zw. dr hab. Czesław Sikorski (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. AP Ewa Łazarow (Akademia Pomorska w Słupsku)
dr hab. prof. UŁ Edward Stawasz (Uniwersytet Łódzki)
dr hab. prof. UW Tomasz Zalega (Uniwersytet Warszawski)
dr hab. prof. UŁ Tomasz Tulejski (Uniwersytet Łódzki)
prof. nadzw. dr hab. Marczuk Wasyl (Narodowy Uniwersytet Przykarpacki
im. Wasyła Stefanyka w Iwano-Frankowsku)

Redaktor naukowy numeru

dr Jacek Cheda

Redaktorzy językowi

dr Anna Fadecka
dr Mirosława Świtła-Cheda

Redakcja „Zarządzania Innowacyjnego w Gospodarce i Biznesie”

Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
90-212 Łódź, ul. Sterlinga 26
e-mail: ziwgib@ahelodz.pl
www.ziwigib.ahelodz.pl

© Copyright by Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi
Łódź 2012

ISSN 1895-5088

wersja elektroniczna (podstawowa)

Skład DTP Monika Poradecka

Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi

90-222 Łódź, ul. Rewolucji 1905 r. nr 64
tel./fax 0-42 63 15 908; 63 15 926
wydawnictwo@ahelodz.pl
www.wydawnictwo.ahelodz.pl

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Joanna Lipowska	
Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy	11
Aneta Kożuchowska, Tomasz Zalega	
Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne.....	27
Maria Kotas	
Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu	47
Piotr Oleksiak	
Zwolnienia monitorowane (<i>outplacement</i>) jako element kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku pracy	55
Tomasz Zalega	
Wpływ kryzysu finansowo-ekonomicznego na rynek pracy w Polsce...	65
Jacek Cheda, Aneta Kaźmierska-Patrzyzna	
Wpływ sądownictwa administracyjnego na funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce	79
Alina Basak	
Etyka zawodowa policjantów	95
Dominik Sypniewski	
Wpływ regulacji szkolnictwa wyższego na rozwój kształcenia prawników w Polsce i Stanach Zjednoczonych	107

Cezary Tomasz Szyjko	
Innowacyjne zarządzanie w środowisku wirtualnym	119
Jerzy Janczewski	
Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług	
motoryzacyjnych	131
Radosław Kamiński	
Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej	
- geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy.	
Część I: okres od 1945 do 1970 r.	145

Contents

Introduction.....	7
Joanna Lipowska	
Occupational burnout and work motivation.....	11
Aneta Kożuchowska, Tomasz Zalega	
Motivating and the effect of remuneration on employees' motivation for work – an empirical approach	27
Maria Kotas	
The concept of critical success factors and resource management approach.....	47
Piotr Oleksiak	
Outplacement as a positive image shaping element of an organization on the labour market	55
Tomasz Zalega	
The influence of the financial and economic crisis on the labour market in Poland	65
Jacek Cheda, Aneta Kaźmierska-Patrzyzna	
The influence of administrative judiciary on the functioning of public administration in Poland	79
Alina Basak	
Aspects of professional ethics of police officers	95

Dominik Sypniewski	
Regulation and accreditation as quality improvement tools in higher education in the context of the experience U.S.	107
Cezary Tomasz Szyjko	
Innovative management in the virtual environment	119
Jerzy Janczewski	
Some problems of reverse logistics management in the automotive services	131
Radosław Kamiński	
Foreign and security policy of the European Union – genesis, development and importance for contemporary Europe. Part 1: period 1945–1970.....	145

Wprowadzenie

Oddajemy kolejny, czternasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. Jesteśmy przekonani, że poruszane tu problemy zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych. Numer ten w zdecydowanej większości poświęcony jest problematyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Otwiera go artykuł Joanny Lipowskiej pt. *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy*. Autorka przedstawiła w nim związki wypalenia zawodowego z motywacją do pracy. Ukazała koncepcję wypalenia zawodowego jako przeciwieństwo zaangażowania, w którym jednym z najistotniejszych elementów jest własna, stała i zaspokajana motywacja. Scharakteryzowała środowiskowe oraz indywidualne czynniki sprzyjające wypaleniu zawodowemu. Zaprezentowała także metody zapobiegania wypaleniu zawodowemu, metody zwalczania go i niwelowania jego skutków, a także odzyskiwania utraconej motywacji do pracy poprzez koncentrację na budowaniu zaangażowania, zamiast zwalczania negatywnych czynników facylitujących wypalenie zawodowe.

Drugi artykuł autorstwa Anety Kożuchowskiej i Tomasza Zalegi pt. *Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne* ukazuje systemy motywacyjne i sposoby wynagradzania oraz ich wpływ na poziom motywacji pracowników i związek z cechami osób zatrudnionych. W pierwszej kolejności Autorzy omówili teoretyczne aspekty związane z motywowaniem za pośrednictwem wynagradzania. W dalszej części artykułu poddali analizie kluczowe determinanty poziomu motywacji do pracy, do których zaliczyli: odczuwane poczucie autonomii w miejscu pracy, staż pracy, ocena komunikacji wewnętrznej zaangażowanie w pracę, zadowolenie z wynagrodzenia, stosowany w firmie system motywacyjny oraz czynniki motywujące do pracy.

W artykule pt. *Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu* Maria Kotas dokonała analizy koncepcji kluczowych czynników sukcesu w perspektywie podejścia zasobowego w zarządzaniu. Autorka ukazała, czym

są zasoby, wyodrębniła ich kategorie oraz wyjaśniła, jaką rolę odgrywają w zarządzaniu organizacją. Scharakteryzowała zasobowe podejście w zarządzaniu i koncepcję kluczowych czynników sukcesu oraz ich wpływ na zarządzanie organizacjami.

W artykule pt. *Zwolnienia monitorowane (outplacement) jako element kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku pracy* Piotr Oleksiak omówił problematykę outplacementu jako jednego z instrumentów kreowania pozytywnego wizerunku firmy i podmiotowego traktowania zasobów ludzkich w organizacji. Przedstawił podstawowe rodzaje outplacementu oraz korzyści wynikające z jego stosowania dla pracodawcy i pracownika, a także główne bariery stosowania tego instrumentu. W podsumowaniu zwrócił uwagę, iż efektywne wykorzystanie outplacementu wymaga uświadomienia ważności jego roli wśród kadry kierowniczej oraz przedstawienia jego pozytywnego oddziaływania wśród pracowników organizacji.

Tomasz Zalega jest autorem artykułu pt. *Wpływ kryzysu finansowo-ekonomicznego na rynek pracy w Polsce*. Analizie poddał on wpływ spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego na kształtowanie się podstawowych wskaźników makroekonomicznych odnoszących się do rynku pracy, takich jak: współczynnik aktywności zawodowej, wskaźnik zatrudnienia, struktura pracujących według sektorów ekonomicznych, stopę bezrobocia i przeciętne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej.

Jacek Cheda i Aneta Kaźmierska-Patrzyzna poświęcili swój artykuł pt. *Wpływ sądownictwa administracyjnego na funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce* wpływowi sądownictwa administracyjnego na funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce. Autorzy przedstawili istotę sądownictwa administracyjnego. Opisuując obecnie funkcjonujący system, odnieśli się także do historii, przedstawiając w szczególności działanie w okresie przedwojennym Najwyższego Trybunału Administracyjnego. Szczegółowej analizie poddali działające obecnie Naczelny Sąd Administracyjny oraz wojewódzkie sądy administracyjne. Scharakteryzowali zakres ich działania, właściwość oraz strukturę organizacyjną. W podsumowaniu podjęli próbę oceny działających w naszym kraju sądów administracyjnych oraz potencjalne kierunki zmian obecnie funkcjonującego systemu.

Alina Maria Basak jest autorką artykułu pt. *Etyka zawodowa policjantów – wybrane aspekty*. Ukazała, że podobnie jak inne grupy zawodowe, policja również ma swój kodeks etyki zawodowej. Omówiła obowiązki spoczywające na policjantach oraz prawne uregulowania dotyczące etyki zawodowej policjantów, które to powinni oni przestrzegać w ramach wykonywanych przez siebie obowiązków.

W kolejnym artykule pt. *Regulacja i akredytacja jako instrumenty podnoszenia jakości w szkolnictwie wyższym w kontekście doświadczeń Stanów Zjednoczonych* Dominik Sypniewski zajął się problematyką poświęconą funkcjonowaniu systemu szkolnictwa wyższego. Scharakteryzował uprawnienia regulacyjne Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Polskiej Komisji Akredytacyjnej, niezależnego organu, którego zadaniem jest ocena jakości kształcenia. Artykuł prezentuje doświadczenie szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych, które pokazują, że kluczowymi czynnikami podnoszenia jakości szkolnictwa wyższego są: szeroka autonomia uczel-

ni oraz niezależny system akredytacyjny ukierunkowany nie tylko na zapewnianie jakości, ale również jej podnoszenie. Analiza systemu akredytacyjnego została przeprowadzona na przykładzie akredytacji szkół prawa przyznawanej przez American Bar Association.

W artykule pt. *Innowacyjne zarządzanie w środowisku wirtualnym* Cezary Tomasz Szyjko przedstawił korzyści i trudności związane z wdrażaniem strategii wirtualizacji oraz technologii chmury komputerowej z perspektywy klienta z sektora małych i średnich firm. Omówił zarówno plusy, jak i minusy nowoczesnej strategii informatycznej, a także dokonał oceny wpływu wprowadzenia innowacyjnych zmian na sposób działania firmy. Artykuł poświęcony jest korzyściom i wyzwaniom dotyczącym zwirtualizowanych aplikacji o znaczeniu krytycznym. Poruszane zagadnienia obejmują aktualny stan rynku, szczegółowe informacje na temat wzrostu łatwości zarządzania, dostępności i wydajności oraz kwestie licencjonowania i pomocy technicznej ze strony niezależnych dostawców oprogramowania.

Autorem artykułu pt. *Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych* jest Jerzy Janczewski. W artykule wskazał jaką rolę w procesie powtórnego użycia produktów i materiałów odgrywają: rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów, ustawodawstwo, a także względy ekonomiczne. Wybrane problemy logistyki zwrotnej omówił na przykładzie zarządzania częściami zamiennymi w branży usług motoryzacyjnych. Zaprezentował wyniki badań na temat możliwości ponownego wykorzystania w naprawach części samochodowych pochodzących zarówno z demontażu samochodów przeznaczonych do likwidacji, jak i z ich regeneracji.

Radosław Kamiński w artykule pt. *Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część I: okres od 1945 r. do 1970 r.* przybliżył proces kształtowania się Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa Unii Europejskiej. Omówił jej cele i znaczenie, jakie odgrywa ona w kształtowaniu się współczesnych stosunków międzynarodowych. Artykuł ten jest pierwszym z czterech poświęconych tej problematyce. Obejmuje okres od zakończenia drugiej wojny światowej i tworzenia się nowego ładu europejskiego do utworzenia Europejskiej Wspólnoty Politycznej (okres od 1945 do 1970 r.).

Wyrażamy nadzieję, że przedstawiona publikacja nie tylko zachęci do zapoznania się z poruszaną w niej problematyką, ale pobudzi także do dalszych studiów i badań.

Redakcja

Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy

Wstęp

Pod wpływem pogłębiającego się procesu wypalenia zawodowego zachodzą niekorzystne zmiany w motywacji do pracy. Proces ten zachodzi przede wszystkim w zawodach, w których występuje bliski kontakt interpersonalny, w tzw. zawodach społecznych, w takich sektorach, jak: ochrona zdrowia, opieka społeczna, edukacja, zdrowie psychiczne, wymiar sprawiedliwości. Coraz częściej naukowcy przychylają się jednak do poglądu, że wypalenie zawodowe może wystąpić u osób wykonujących zawody, w których aby osiągnąć wysokie wyniki i profesjonalizm, potrzebny jest zaangażowany kontakt interpersonalny. Dlatego też na wypalenie zawodowe są narażone nie tylko osoby zajmujące się w pracy wychowywaniem, leczeniem, pielęgnowaniem, doradzaniem i pomaganiem, ale także osoby, które zajmują się sprzedażą lub rozwiązywaniem problemów klientów. Niektórzy z naukowców są zdania, że wypalenie zawodowe możliwe jest w każdym zawodzie.

Obydwa te zagadnienia – motywacja i wypalenie zawodowe – są problemami o szczególnym znaczeniu zarówno indywidualnym, jak i społecznym. W wymiarze indywidualnym postępujące wypalenie i towarzyszące mu obniżenie lub nawet utrata motywacji do pracy powoduje szereg negatywnych konsekwencji, między innymi o charakterze zdrowotnym, emocjonalnym, efektywnościowym. W wymiarze organizacyjnym występowanie wypalenia zawodowego u pracowników, a w konsekwencji utrata motywacji u doświadczonych i kompetentnych pracowników, powoduje wyraźne obniżenie jakości świadczonych przez nich usług, czy jest to nauczanie czy świadczenia medyczne, czy też inny obszar działania zawodowego. Do powszechnych obserwowanych skutków o szerokim zakresie oddziaływania należą m.in.: większa absencja z powodów chorobowych, wykorzystywanie tylko części posiadanych kompetencji, zaniedbywanie obowiązków związanych z pracą, częstsze konflikty interper-

* Mgr Joanna Lipowska, psycholog kliniczny, Dyrektor Zarządzający Personnel Profile.

sonalne, negatywne postawy wobec „klientów”, współpracowników, samej pracy oraz pracodawcy, a także niższa produktywność (Maslach i in., 2001: 406).

Istotne wydają się pytania. Jakie czynniki środowiskowe są w szczególności stopniowo odpowiedzialne za rozwinięcie się syndromu wypalenia zawodowego u pracowników? Na czym polega powiązanie motywacji do pracy z procesem wypalenia zawodowego? Co sprawia, że ludzie mimo pracy w takich samych warunkach, w zawodzie predestynującym do wystąpienia wypalenia zawodowego są w różnym stopniu podatni lub odporni na jego wystąpienie i tym samym wykazują trwałą motywację do pracy? W jaki sposób można zniwelować proces wypalenia zawodowego, a tym samym przywrócić motywację do pracy, jeśli jest to w ogóle możliwe?

Pracodawcy w obecnej dobie, gdy praca związana jest z wysokimi wymaganiami i wysokim poziomem stresu, zbyt często spotykają się z odchodzeniem wysoko wykwalifikowanych pracowników, którzy nie znajdują już w sobie motywacji do pracy i czują się wypaleni mimo młodego wieku lub niewielkiego stażu pracy w danym zawodzie. Odpowiedzi na powyższe pytania pozwolą pracodawcom nie tylko bardziej świadomie kształtować środowisko pracy, ale też podjąć działania zapobiegawcze oraz „naprawcze”, których celem będzie zredukowanie wypalenia zawodowego oraz odbudowanie motywacji u doświadczonych i kompetentnych pracowników.

Niniejsze opracowanie jest próbą odpowiedzi na powyższe pytania zarówno na podstawie teorii, jak i badań naukowych dotyczących wypalenia zawodowego oraz motywacji do pracy.

Środowisko pracy a wypalenie zawodowe

Christina Maslach, profesor psychologii University of California w Berkeley i jej współpracowniczka, Susan Jackson są autorkami pojęcia wypalenia zawodowego. Wypalenie zawodowe jest przez nie definiowane jako „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który występuje u osób pracujących z ludźmi w pewien określony sposób” (Maslach, Jackson, 1981: 99). Wyczerpanie emocjonalne można określić jako poczucie danej osoby, że jest nadmiernie wyeksploatowana emocjonalnie, a jej zasoby emocji zostały w znacznym stopniu uszczuplone. Charakterystyczne jest także poczucie nadmiernego przeciążenia, zniechęcenia do pracy oraz obniżonej aktywności. Depersonalizacja polega na zwiększaniu psychologicznego dystansu wobec osób, które są odbiorcami danej opieki lub usługi. Choć taka postawa ma na celu chronienie siebie samego, to jednak oznacza negatywne, bezduszne lub obojętne reagowanie na innych ludzi i ich problemy. Obniżone poczucie dokonań osobistych charakteryzuje zmniejszone poczucie własnych kompetencji oraz sukcesów odnoszonych w pracy, poczucie braku efektywności oraz utraty wiary we własne możliwości.

Za kluczowy element dla syndromu wypalenia zawodowego uważa się wyczerpanie emocjonalne. Pojawia się ono jako pierwsze, kolejna zwykle jest depersona-

lizacja, a jako ostatnie pojawia się obniżone poczucie dokonań osobistych. Badania wykazały jednak, że wymienione elementy wypalenia zawodowego mogą się także rozwijać równolegle, a nie sekwencyjnie. Maslach podaje także inną, wypracowaną w późniejszym okresie wraz z Michaeliem Leiterem, profesorem psychologii z Uniwersytetu Acadia w Kanadzie, nową definicję, określając wypalenie zawodowe jako „erozję zaangażowania w pracę”. To, co niegdyś było ważne, pełne sensu i stanowiące wyzwanie, staje się z czasem niemiłe, frustrujące oraz pozbawione znaczenia. Jak pisze „energia zamienia się w wyczerpanie, zaangażowanie w cynizm, a efektywność w brak efektywności” (Maslach i in., 2001: 416). Maslach, oprócz przyczyn stanowiących czynniki obciążenia pracą, wynikających z interpersonalnych wymogów pracy, zwraca także uwagę na przyczyny mające swoje źródło w niedopasowaniu między pracownikiem a organizacją. Tym samym, zmienia percepcję z osobnego traktowania czynników indywidualnych i środowiskowych i zwraca uwagę na ich interakcję, a w przypadku wypalenia zawodowego – interakcję ujawniającą niedopasowanie między pracownikiem a organizacją. Jej zdaniem, wypalenie zawodowe powstaje jako następstwo dłuższego i głębokiego niedopasowania w sześciu zdefiniowanych obszarach. Jednym z nich jest obciążenie pracą, objawiające się zarówno zbyt dużą ilością pracy, brakiem odpowiednich zasobów i środków, jak i wykonywaniem pracy nieodpowiedniej do posiadanych umiejętności i uzdolnień. Przeciążenie zwykle skutkuje wyczerpaniem emocjonalnym.

Kolejny istotny obszar to zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, przy jednoczesnym braku wpływu, a także obciążenie odpowiedzialnością bez posiadania uprawnomocnienia. Niedopasowanie w tym obszarze skutkuje brakiem efektywności oraz obniżonym poczuciem osiągnięć osobistych. Trzecim istotnym obszarem jest nieodpowiednie wynagrodzenie oraz brak innych nagród. Jeszcze bardziej istotne niż brak satysfakcji finansowej okazuje się jednak niedocenianie, brak uznania osiągnięć przez przełożonych, a także przez samego siebie, brak satysfakcji własnej związany z nieosiąganiem założonych celów. Ten brak gratyfikacji finansowej i pozafinansowej okazuje się szczególnie związany z poczuciem nieefektywności. Czwartym obszarem wskazywanym przez Maslach jest wspólnota, w której dochodzi do utraty pozytywnych relacji z innymi w pracy, objawiającej się między innymi izolacją czy brakiem szacunku. Jednak najbardziej destrukcyjny okazuje się chroniczny i nierozwiązywalny konflikt interpersonalny. Następny obszar mający bezpośrednie powiązanie z wypaleniem to sprawiedliwość, a raczej jej brak, wyrażający się dyskryminacją, nadmiernym faworyzowaniem, niesprawiedliwością w zakresie wynagradzania, awansowania, obciążania pracą itd. Skutki niesprawiedliwego traktowania to zarówno emocjonalne wyczerpanie, jak i pogłębiający się cynizm i zdystansowanie w stosunku do pracy. Wreszcie ostatni, szósty obszar dotyczy wartości, czyli doświadczania konfliktów o podłożu etycznym i moralnym, wykonywania pracy pozbawionej znaczenia, a także doświadczania poważnych rozbieżności pomiędzy twierdzeniami opisującymi misję firmy a doświadczaną rzeczywistością firmową (Maslach i in., 2001: 414–416). Trudno jest jednak stwierdzić, jak poważne niedopasowanie i w ilu

obszarach jednocześnie są w stanie znieść pracownicy, aby nie ulegać procesowi wypalenia zawodowego. Jest to kwestia dla każdego z pracowników indywidualna.

Maslach zwraca uwagę na to, że pracownicy niesłusznie są obciążani odpowiedzialnością za rozwinięcie się wypalenia zawodowego. Choć można mówić o pewnych czynnikach indywidualnych, ułatwiających rozwinięcie się wypalenia zawodowego, to jednak dowiedziono, że syndrom ten ma swoje przyczyny w charakterze wykonywanej pracy i w warunkach środowiska zawodowego. Podkreśla także, że mimo tego, iż pracownicy doświadczają osobistych kosztów wypalenia zawodowego w postaci pogorszenia zdrowia fizycznego i psychicznego, to wypalenie zawodowe przede wszystkim objawia się niekorzystnymi skutkami w środowisku zawodowym, w którym pracują. Pracownicy wypaleni osiągają wyniki obniżone w stosunku do posiadanych przez nich kompetencji, nie przestrzegają standardów jakościowych istotnych dla danego zawodu, popełniają błędy, są mniej staranni, a także mniej kreatywni w rozwiązywaniu problemów. Przede wszystkim są jednak mniej zaangażowani i ograniczają swój wysiłek do minimum niezbędnego, aby utrzymać się w pracy.

Związki wypalenia zawodowego z motywacją do pracy

Alaya Pines, autorka egzystencjalnej koncepcji wypalenia zawodowego pisze, że zarówno jej koncepcja, koncepcja wypalenia Maslach oraz koncepcja Freudenbergera i Richelsona są modelami motywacyjnymi (Pines, 2011: 35, 44). Oznacza to, że tylko osoby o początkowej wysokiej motywacji mogą się wypalić, innymi słowy, aby się wypalić, trzeba najpierw „płonąć”. Osoby, które nie doświadczyły wysokiej początkowej motywacji w pracy, zdaniem zarówno Pines, jak i Maslach, a także Harrisona i Farbera (za Pines, tamże: 44) nie wypalają się, ale doświadczają stresu, alienacji, kryzysu egzystencjalnego lub zmęczenia. Tym samym wypalenie zawodowe jest uznawane za końcowy etap procesu, w którym stanem początkowym było wysokie zaangażowanie oraz wysoka motywacja.

Jak pisze Pines, „osoby o wysokim poziomie motywacji rozpoczynają pracę w wybranym przez siebie zawodzie ze wzniosłymi celami (dla siebie samych) oraz dużymi oczekiwaniami (dotyczącymi tego, co ma im zapewnić praca)” (tamże). Według niej motywę podejmowania pracy w danym zawodzie można podzielić na powszechne – takie jak np.: mieć istotny wpływ, odnieść sukces, być docenianym; specyficzne dla danego zawodu, np.: zrobić coś dobrego dla innych ludzi, pomagać innym, wywierać istotny wpływ na czyjeś życie – a także osobiste. Osobiste motywacje są jej zdaniem oparte na zinternalizowanym, romantycznym obrazie danego zawodu, dla którego modelem była poznana osoba, postać z filmu lub książki. Razem te trzy grupy motywów kształtują oczekiwanie, że ich praca będzie istotna i pozwoli im na dokonanie czegoś wyjątkowego.

Maslach (Maslach i in., 2001: 416), w swoich nowszych opracowaniach, podaje zmodyfikowaną definicję wypalenia zawodowego, właśnie w odniesieniu do zaan-

gażowania i motywacji wyżej wspomnianych. Wypalenie zawodowe jest określane jako „erozja zaangażowania w pracę”. Trzy wymiary, które opisują syndrom wypalenia zawodowego – wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja, brak efektywności (brak poczucia osiągnięć osobistych), stanowią przeciwieństwo wcześniej istniejącego zaangażowania (*engagement*). Maslach podaje trzy wymiary zaangażowania: energię (*energy*), osobiste uczestniczenie (*involvement*) oraz efektywność (*efficacy*) będące przeciwieństwem trzech wyżej wymienionych wymiarów wypalenia zawodowego. Ponieważ samo zaangażowanie (*engagement*) jest dla niej dokładnym przeciwieństwem wypalenia, proponuje diagnozować je, używając kwestionariusza MBI, poprzez odwrócenie skali do oceny poszczególnych wymiarów wypalenia. Maslach zauważa ponadto, że dla wypalenia zawodowego charakterystyczny jest niski poziom aktywacji i przyjemności, a dla zaangażowania przeciwnie: wysoki poziom aktywacji i wysoki poziom przyjemności (*pleasure*). Maslach cytuje Wilmara Schaufeli, profesora psychologii pracy i organizacji Uniwersytetu w Utrechcie w Holandii, który definiuje zaangażowanie jako stały, pozytywny, afektywno-motywacyjny stan satysfakcji (*persistent, positive, affective-motivational state of fulfillment*) (tamże: 417). Widoczne jest więc wyraźne łączenie aspektów wypalenia zawodowego z motywacją do pracy.

Według twórców jednej z nowszych koncepcji motywacji: Teorii Samostanowienia – (*Self Determination Theory* – SDT), Edwarda Deci i Richarda Ryana, profesorów psychologii i wykładowców Uniwersytetu w Rochester (USA), ważniejsze niż siła motywacji – jaką ludzie wykazują dla danego działania czy aktywności, o której mówi większość teorii – jest zróżnicowanie typów motywacji. Rodzaj motywacji człowieka jest, ich zdaniem, ważniejszy niż jej „ilość” dla przewidzenia wielu istotnych aspektów powiązanych z działaniem takich, jak np.: zdrowie psychiczne, efektywne działanie, kreatywne rozwiązywanie problemów, uczenie się, a także odczuwanie dobrostanu (*well being*), które jest w oczywisty sposób negatywnie skorelowane z wypaleniem zawodowym.

Podstawowym założeniem SDT jest rozróżnienie pomiędzy autonomiczną motywacją a kontrolowaną motywacją (Gagne, Deci, 2005: 333). Autonomiczne jest działanie powodowane wolą, w sytuacji możliwego wyboru. Przykładem autonomicznej motywacji (*autonomous motivation*) jest motywacja wewnętrzna, czyli angażowanie się w daną aktywność, ponieważ jest ona uznawana za interesującą samą w sobie. Decyzja o podjęciu danego działania jest podejmowana całkowicie samodzielnie. Do kategorii motywacji autonomicznej autorzy włączają także pewne rodzaje motywacji zewnętrznej, charakteryzujące się tym, że pracownicy identyfikują się lub uznają za własne – cele, wartości i zasady, z którymi stykają się w pracy. Bycie kontrolowanym czy nadzorowanym oznacza z kolei zaangażowanie się w określone działanie pod presją, z przymusu lub wynika z poddania się działaniu nagród i kar o charakterze warunkowym. Czynniki zewnętrzne mają wtedy charakter regulacji introjekcyjnej (*introjected regulation*), w której regulacja działania została częściowo zinternalizowana i jest pobudzana przez takie zewnętrzne czynniki, jak: chęć zdobycia

akceptacji, unikanie wstydu czy warunkową samoocenę. SDT zakłada, że autonomiczna oraz kontrolowana motywacja różnią się procesami regulacyjnymi oraz mają inne oddziaływanie na zachowanie. Zdaniem Deci i Ryana można określić, w jakim stopniu każde zachowanie/działanie jest autonomiczne lub kontrolowane. Wiele badań potwierdziło, że autonomiczna motywacja i kontrolowana motywacja mają inne skutki. Autonomiczna motywacja wiąże się z lepszym zdrowiem psychicznym oraz bardziej efektywnym działaniem w heurystycznych typach zadań oraz z większą wytrwałością (Deci, Ryan, 2008: 183).

Istotne w teorii SDT jest rozpatrywanie zagadnień motywacji z uwzględnieniem trzech wrodzonych ludzkich potrzeb: autonomii, kompetencji oraz związków z innymi (*autonomy, competence, relatedness*). Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do rozwoju, integracji oraz ogólnego doświadczania dobrostanu (*well-being*), które są niemożliwe do doświadczania w stanie wypalenia zawodowego. Elementy środowiska społecznego oraz cechy stanowiące różnice indywidualne, które wspierają zaspokojenie tych trzech bazowych ludzkich potrzeb, są czynnikami ułatwiającymi naturalne procesy rozwoju, łącznie ze wzmacnianiem motywacji wewnętrznej oraz pozytywną integracją zewnętrznej motywacji. Natomiast warunki, w których potrzeby autonomii, kompetencji oraz związków z innymi, są odrzucane wiążą się z niższą motywacją, niższymi wynikami pracy oraz niższym poczuciem *well-being* (Ryan, Deci, 2000: 74–75).

Claude Fernet, profesor psychologii i jego współpracownicy (Fernet i in., 2010) prowadzili badania nad wypaleniem zawodowym na gruncie Teorii Samostanowienia – SDT. Zostały one zrealizowane wśród personelu college'u w Quebec w Kanadzie. Udział wzięło 270 badanych, wśród których 60% stanowili nauczyciele. Zbadano zagadnienia wpływu jakości relacji ze współpracownikami nad możliwością prognozowania wypalenia zawodowego. Moderującą rolę przypisywano motywacji do pracy. Wyniki badań potwierdzają wnioski, jakie nasuwają się z wyżej przedstawionej teorii motywacji oraz jej związku z zaspokojeniem podstawowych potrzeb psychologicznych oraz wypaleniem zawodowym. Uzyskane wyniki udowodniły, że zadowalające relacje ze współpracownikami są kluczowe w psychologicznym dostosowaniu do pracy, szczególnie w przypadku pracowników o niskim poziomie samostanowienia motywacji (*low self-determined motivation*). Satysfakcjonujące relacje ze współpracownikami wiązały się z niższym poziomem wypalenia zawodowego na jego trzech wymiarach u pracowników o niskim poziomie samostanowienia. Takiego związku nie było lub był znacząco słabszy w przypadku pracowników o wysokim poziomie samostanowienia motywacji, czyli o wyższym poziomie jej autonomiczności (tamże: 1171–1172).

Czynniki indywidualne a wypalenie zawodowe

Zidentyfikowano szereg czynników, zwanych elementami intrapsychicznymi, które mogą przeciwdziałać powstaniu lub nasileniu procesu wypalenia zawodowe-

go. Maslach, choć uważa, że wypalenie jest zjawiskiem bardziej uzależnionym od sytuacji i środowiska pracy niż od osoby (Maslach, 2003: 191), zajmuje się także indywidualnymi aspektami związanymi z osobowością, stylem funkcjonowania czy też stosunkiem do pracy, które w większym stopniu narażają na ryzyko wypalenia zawodowego lub odwrotnie – „zabezpieczają” przed nim. Podaje między innymi (Maslach i in., 2001: 410) wyniki badań wskazujące, że na wypalenie zawodowe bardziej narażeni są ludzie o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli, niż ci o wewnętrznym jego umiejscowieniu. Przytacza także wyniki badań prowadzonych przez innych uczonych wskazujące na to, że na wypalenie zawodowe narażone są bardziej osoby o pasywnym, defensywnym stylu radzenia sobie, niż te które radzą sobie w sposób aktywny i konfrontacyjny (tamże). Ponadto wymiar wyczerpania emocjonalnego jest silnie pozytywnie skorelowany z osobowością typu A, dla której charakterystyczne jest nastawienie na współzawodnictwo, życie w wysokim poziomie stresu wywołanym presją czasu, tendencja do zachowań rywalizacyjnych, wysoki poziom ambicji, agresywność i wrogość wobec innych (tamże: 411). Istotne okazują się także oczekiwania związane z pracą. Jeśli są one bardzo wysokie i nierealistyczne, prowadzą do zbytniego poświęcania się pracy, a w rezultacie do wyczerpania i depersonalizacji, w sytuacji, gdy podejmowane wysiłki nie przynoszą spodziewanych rezultatów (tamże: Pines, 2011: 35). Z innych badań wynika ponadto, że wypalenie zawodowe jest wyższe wśród osób, które są: osobami samotnymi, pracownikami o mniejszym stażu pracy, osób wykazujących wyższy poziom neurotyzmu, definiowanego jako lękowość i emocjonalna niestabilność oraz tych o niższym poziomie odporności psychicznej i niższym poziomie samooceny (Maslach, 2003: 191).

Fernet i jego współpracownicy (Fernet i in., 2004) są również autorami wcześniejszych badań nad wypaleniem zawodowym, które przeprowadzono na gruncie Teorii Samostanowienia – SDT. W swoich pracach Fernet wykorzystuje definicję wypalenia zawodowego Maslach i zaproponowany przez nią podział trzech wymiarów wypalenia: emocjonalne wyczerpanie (*emotional exhaustion*), depersonalizacja (*depersonalization*) i obniżone poczucie dokonań osobistych (*reduced personal accomplishment*). Badanie dotyczyło roli samostanowienia (*self-determination*) i sprawowanej kontroli nad pracą (*job control*) w przewidywaniu wypalenia zawodowego, w kontekście dostosowania do wymagań pracy (*adjusting to job demands*). W badaniu przeprowadzonym z udziałem około 400 profesorów uniwersyteckich udowodnił on, że w przypadku pracowników o wysokim stopniu samostanowienia (*self-determination*), sprawowana kontrola nad pracą (*job control*) prowadzi do obniżenia negatywnych efektów wymagań pracy (*job demands*) na trzech wymiarach wypalenia zawodowego, jednak jej wpływ jest znacząco większy w przypadku emocjonalnego wyczerpania i depersonalizacji niż w przypadku obniżonego poczucia dokonań osobistych. Okazało się także, że sprawowanie kontroli nad pracą nie obniża stresu powodowanego przez wymagania pracy w przypadku pracowników o niskim poziomie samostanowienia (tamże: 48–53).

Moneta (2011: 277), doktor psychologii, wykładowca London Metropolitan University, przeprowadził badania wśród 224 studentów uniwersyteckich, badając związki pomiędzy motywacją osiągnięć, wypaleniem zawodowym oraz chęcią rezygnacji z nauki (*intention to leave*). Z jego badań wynika, że mierzona jako jednoczynnikowy konstrukt potrzeba osiągnięć jest odwrotnie proporcjonalna do poziomu wypalenia u studentów. Do oceny wypalenia Moneta używał odmiany „Maslach Burnout Inventory – Student Survey” (MBI-SS), a do oceny potrzeby osiągnięć skali Jackson (PRF-E). Badania dowiodły, że nastawienie na sukces ma prewencyjny charakter i w pewien sposób ochrania przed wypaleniem, tak samo wśród studentów, jak i wśród pracowników. Ponadto im jest ono wyższe, tym niższa jest intencja do rezygnacji z nauki czy pracy.

Parker, doktor psychologii, wykładowca University of Western Sydney (Australia), przeprowadził wraz ze współpracownikami badania wśród ponad 400 nauczycieli sektora prywatnego nad orientacją na cel, stylem radzenia sobie, zaangażowaniem i wypaleniem zawodowym (Parker i in., 2012). Badania prowadzone były w dwóch okresach czasowych tymi samymi metodami testowymi. Parker badał orientację na mistrzostwo (*mastery orientation*), unikanie porażki (*failure avoidance*) oraz styl radzenia sobie skoncentrowany na problemie lub emocjach (*problem- and emotion-focused coping*) za pomocą podskal z „Motivation and Engagement Scale-Work” (MES-W). Okazało się, że orientacja na mistrzostwo była pozytywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie nastawionym na problem, w obu czasach pomiarów, a negatywnie skorelowana ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Z kolei unikanie porażki było silnie pozytywnie skorelowane ze stylem radzenia sobie opartym na emocjach. Tym samym okazało się, że rodzaj nastawienia na cel (*goal orientation*) jest silnym wyznacznikiem strategii radzenia sobie wśród nauczycieli. Okazało się ponadto, że istnieją silne związki między unikaniem porażki, stylem radzenia sobie opartym na emocjach, wyższym poziomem wypalenia zawodowego i niższym poziomem zaangażowania (tamże: 509–511). Jak zauważa Parker i pozostali autorzy, tak silny związek rodzaju orientacji na cel oraz określonego stylu radzenia sobie, nakreśla pole do możliwych działań interwencyjnych, skoncentrowanych na wzmacnianiu określonych przekonań i poglądów związanych z radzeniem sobie skoncentrowanym na problemie, zamiast ogólnego promowania adaptacyjnego dostosowania (*adaptive coping behavior*).

Wpływ czynników środowiskowych na rozwój syndromu wypalenia zawodowego został wyżej opisany. Z innych badań przeprowadzonych przez Ferneta (Fernet i in., 2012) wynika jednak, że siła wpływu czynników środowiskowych jest zależna od określonych czynników indywidualnych. Badanie zostało przeprowadzone na około ośmiusetosobowej próbie badanych nauczycieli z ponad stu szkół z okręgu Quebec i dotyczyło roli postrzegania środowiska pracy i czynników motywacyjnych w przewidywaniu zmian w wypaleniu zawodowym nauczycieli. Badanie przeprowadzono dwukrotnie tymi samymi metodami na początku i na końcu roku szkolnego. Okazało się, że emocjonalne wyczerpanie utrzymuje się na stałym poziomie w trak-

cie roku szkolnego, podczas gdy depersonalizacja i zmniejszone poczucie osiągnięć osobistych pogłębiają się. W ciągu roku szkolnego zaobserwowano także obniżenie poziomu autonomiczności motywacji oraz poczucia własnej efektywności. Okazało się także, że negatywny wpływ obciążeń środowiska (takich jak np. przeładowanie klas, zakłócanie spokoju w klasie przez uczniów) na poczucie psychologicznego „*well-being*” jest większy, gdy nauczyciele dostrzegają, że ich możliwość samostanowienia i efektywność są zagrożone. Okazało się także, że nauczyciele, którzy spostrzegają siebie jako mniej autonomicznie zmotywowanych oraz mniej efektywnych w osiąganiu celów nauczania są bardziej predestynowani do odczuwania wyczerpania emocjonalnego pod koniec roku szkolnego (tamże: 520–522).

Helena Sęk, profesor psychologii UAM w Poznaniu, twierdzi, że wypalenie następuje nie tyle w wyniku długotrwałego stresu, ale przede wszystkim jest następstwem stresu niezmodyfikowanego własną aktywnością. Istotną okazuje się zwłaszcza strategia radzenia sobie oparta na poczuciu własnej kompetencji zaradczej, czyli poczuciu własnej skuteczności (Sęk, 2011a: 85). Z przeprowadzonych badań wynika, że sposób interpretacji doznawanego stresu, a konkretniej mechanizmy kontroli, które powodują pozytywne wartościowanie, strategia „utrzymywania” oraz „doznawania” przeciwdziałają wypaleniu. Utrzymywanie to mechanizm kontroli, w której przeżywane doświadczenia zostały ocenione pozytywnie, a kontrola jest skupiona bardziej na otoczeniu (kontrola pierwotna) niż na samym sobie (kontrola wtórna). Doznawanie z kolei to mechanizm, w którym następuje pozytywna ocena sytuacji i podjęte zostają próby refleksyjnego dostosowania się, polegające między innymi na doskonaleniu zawodowym (tamże: 107). Istotną negatywną rolę sprzyjającą wypaleniu zawodowemu odgrywają nieracjonalne przekonania zawodowe. Inne czynniki indywidualne predestynujące do wypalenia, to poziom przeżywanego stresu, ocena sytuacji zawodowej w kategoriach zagrożenia, nastawienie na unikanie trudności, polegające między innymi na obronnym dystansowaniu się, które jest właściwe dla depersonalizacji. Z kolei potwierdzone badaniami czynniki indywidualne, uodparniające i zabezpieczające przed wypaleniem zawodowym to rozwinięta kontrola poznawcza oparta na pozytywnych doświadczeniach, nastawienie na zmianę własnej osoby oraz przede wszystkim ogólne poczucie własnej skuteczności zawodowej (tamże: 111).

Jak zniwelować wypalenie zawodowe i przywrócić motywację do pracy

Wypalenie zawodowe jest zjawiskiem chronicznym, ale nie jest nieodwracalne. Christina Maslach (Maslach, Leiter, 2005: 44–48) uważa, że możliwe jest przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu w pracy, a co bardziej istotne nie tylko przeciwdziałanie, ale także zwalczanie wypalenia i tym samym, odzyskanie utraconej motywacji do pracy, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Autorzy (tamże: 46–48) podają zarówno indywidualne, jak i organizacyjne sposoby przywracania zaangażowania i pasji, które jest pojmowane jako odwrotność wypalenia zawodowego. Proponują, aby w pierwszym etapie dokonać analizy i zidentyfikować obszary niedopasowania między pracownikiem a organizacją, badając kluczowe, niżej wymienione obszary, a następnie wypracować rozwiązania, które mają poprawić dopasowanie (*match*) w problemowym obszarze i tym samym zwalczyć (*banish*) syndrom wypalenia zawodowego. Autorzy uważają także, że możliwe jest odwrócenie zjawiska wypalenia zawodowego i powrót do zaangażowania, a wtedy zamiast wyczerpania pojawia się entuzjazm, zamiast zgorzknienia współczucie, a zamiast niepokoju efektywność.

Maslach (Maslach i in., 2001: 418–419) zauważa, że większość strategii prewencyjnych lub interwencyjnych koncentruje się na indywidualnych strategiach. Są one jednak skuteczne tylko do pewnego stopnia, ponieważ w środowisku pracy pracownik nie ma realnego wpływu na występujące stresory i tym samym nie ma żadnego wpływu ani możliwości zmiany elementów środowiska pracy, które „sprzyjają” wypaleniu. Z badań wynika, że warsztaty poświęcone radzeniu sobie ze stresem, relaksacji, zarządzaniu czasem, asertywności, terapii racjonalno-emotywniej, trening umiejętności interpersonalnych i społecznych, praca w zespole czy umiejętności mediacyjne mają tylko wpływ na obniżenie wymiaru wyczerpania emocjonalnego i to nie u wszystkich uczestników. Wymienione działania interwencyjne nie mają jednak żadnego pozytywnego wpływu na dwa pozostałe wymiary wypalenia: depersonalizację i obniżone poczucie osiągnięć osobistych.

Zdaniem Maslach (tamże: 419–420) najbardziej skutecznym sposobem interwencji jest wdrożenie odpowiednich praktyk menedżerskich wraz z rozwojowo-edukacyjnymi działaniami wyżej opisanymi. Działania menedżerskie powinny być skierowane na sześć obszarów krytycznych obszarów niedopasowania pomiędzy organizacją a pracownikiem:

- obciążenie pracą (zbyt duża ilość pracy, brak odpowiednich zasobów i środków);
- nadmierna kontrola (zbyt duża kontrola ze strony przełożonego, brak wpływu, odpowiedzialność bez uprawnomocnienia);
- nieodpowiednie wynagrodzenie, brak innych nagród (za niską płacą, brak uznania wysiłku i osiągnięć, brak satysfakcji własnej);
- wspólnota (izolacja, konflikty, brak szacunku);
- sprawiedliwość (dyskryminacja, nadmierne faworyzowanie);
- wartości (konflikty o podłożu etycznym i moralnym, praca pozbawiona znaczenia).

Jej zdaniem, konieczne jest działanie dwutorowe – zmiana środowiska w wymienionych wyżej obszarach, które tego wymagają oraz rozwijanie umiejętności indywidualnych.

Maslach (tamże) zauważa, że o wiele bardziej skuteczna niż koncentrowanie się na aspektach negatywnych i działaniach ukierunkowanych na zmniejszenie wypalenia zawodowego, okazuje się koncentracja na budowaniu zaangażowania w pracę.

Tworzenie środowiska pracy, które kreuje pozytywną energię, oddanie pracy, zaangażowanie w nią, utożsamienie z misją organizacji, prowadzą nie tylko do wyższego poczucia dobrostanu (*well-being*), ale też do wyższej produktywności. Jej zdaniem, choć kosztowniejsze i trudniejsze do implementacji, podejście ogólno-organizacyjne jest bardziej efektywne w odzyskaniu zaangażowania kompetentnych pracowników oraz przywrócenia ich motywacji, która jest warunkiem wykorzystania w pracy posiadanych umiejętności i wiedzy. Według Maslach (2005: 44) czasami niemożliwe może okazać się ograniczenie środowiskowych czynników negatywnych, prowadzących do wypalenia zawodowego, wtedy równie skutecznym, jeśli nie lepszym rozwiązaniem, okazuje się właśnie koncentracja na elementach pozytywnych i budowaniu przeciwnieństwa wypalenia, czyli zaangażowania w pracę. Jeśli to się powiedzie, wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjazm, zgorzknienie będące esencją depersonalizacji, jest zastąpione przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć przez efektywność i poczucie kompetencji.

Alaya Pines, zgodnie ze swoją egzystencjalną koncepcją wypalenia zawodowego, na prowadzonych przez siebie warsztatach koncentruje się nie na kształceniu różnych częściowych umiejętności wskazywanych wyżej przez Maslach, ale na uświadomieniu uczestnikom roli, jaką w etiologii wypalenia odgrywa brak znaczenia wykonywanej pracy. Jej zdaniem to właśnie zyskana świadomość pomaga uczestnikom poszukiwać na nowo znaczenia w swojej pracy. Sądzi ona, że jeśli pracownikom uda się je odzyskać, następuje obniżenie poziomu wypalenia. Uważa również, że niezależnie od stopnia zaawansowania procesu wypalenia i długości jego trwania, może on zostać przerwany, na przykład przez ponowną afirmację celów, motywacji osobistych lub specyficznych dla danego zawodu (Pines, 2011: 49). W przedstawianym przez nią jednym z ćwiczeń, stosowanych na warsztatach poświęconych radzeniu sobie z wypaleniem zawodowym, uczestnicy sporządzają w małych grupach listy celów i oczekiwań, jakie mieli, gdy rozpoczynali pracę zawodową. Następnie sporządzają listy stresorów, cech środowiska, które najbardziej przyczyniają się do ich wypalenia. Zwykle okazuje się, że w danej jednorodnej grupie zawodowej zarówno ta lista celów, jak i stresorów, jest w dużej części wspólna i jednakowa dla wszystkich uczestników. Zdaniem Pines, już to odkrycie jest samo w sobie bardzo ważne, ponieważ pomaga uczestnikom zrozumieć, że inni ludzie też doświadczają wypalenia zawodowego, że nie są w tym „wyjątkowi” ani odosobnieni, pomaga im pozbyć się poczucia winy związanego z przeżywanym wypaleniem. Kolejnym etapem ćwiczenia jest analiza związku między celami pracy a stresorami. Prawie zawsze okazuje się, że to czynniki środowiskowe uniemożliwiają realizację zakładanych celów, spełnienie motywacji. Odkrycie tej zależności pomaga uczestnikom zrozumieć związek między niemożnością osiągnięcia celów, poczuciem porażki, a doznawanymi symptomami wypalenia. Gdy już uczestnicy rozumieją tę zależność i przestają się obwiniać za przeżywane wypalenie, ich energia jest na warsztacie ukierunkowywana na wytworzenie pomysłów, jak można zmienić środowisko pracy w ramach posiadanych możliwości wpływu, a z drugiej strony, jak mogą zmienić swoje własne

nierealistyczne cele i oczekiwania, aby uzyskanie satysfakcji i sensu było w pracy możliwe (tamże: 52).

Sęk na bazie swojej poznawczej koncepcji wypalenia zawodowego podaje wskazania dla działań zapobiegających, prewencyjnych wobec wypalenia zawodowego. Jej zdaniem interwencja antywypaleniowa działa uodparniająco przez kształtowanie poczucia skuteczności radzenia sobie ze stresem zawodowym. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, najbardziej skutecznym mechanizmem kontroli okazało się „doznawanie”, które polega na pozytywnej ocenie sytuacji i podjęciu próby świadomego dostosowania się, poprzez doskonalenie zawodowe. Taka strategia zaradcza wpływa bezpośrednio na zmniejszenie emocjonalnego wyczerpania oraz podwyższa poziom zaangażowania zawodowego (Sęk, 2011a: 107). Zdaniem Sęk, jedną z najbardziej skutecznych strategii zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest rozwój zawodowych kompetencji zaradczych. Z przeprowadzonych przez nią badań wynika, że podwyższanie poczucia własnej zawodowej skuteczności przeciwdziała zarówno wypaleniu całkowitemu, jak i depersonalizacji oraz obniżaniu satysfakcji zawodowej (Sęk, 2011b: 163). Zawodowe kompetencje zaradcze to w przypadku nauczycieli m.in.: umiejętności pracy z klasą, komunikowanie się, radzenie sobie z oporem, agresją i niechęcią. Okazuje się jednak, że podwyższanie tych kompetencji zawodowych nie likwiduje poczucia wyczerpania emocjonalnego i psychofizycznego. Te, jej zdaniem, można łagodzić tylko przez aktywne różne formy wypoczynku, odnowę psychofizyczną, rozwój pozazawodowych zainteresowań i hobby. Równie istotną formę pełni rozwój pozytywnego wspomnianego wyżej typu kontroli – „doznawania” (*savoring*). Zdaniem Sęk, ta umiejętność jest wyrazem filozofii zawodowej, która pozwala na akceptację naturalnych przeciwności występujących w danej profesji z jednoczesną świadomością konieczności ciągłego własnego rozwoju i doskonalenia się. Sęk wskazuje, że wyżej wymienione działania prewencyjne powinny być podejmowane w sytuacji, gdy zagrożenie wypaleniem jest odległe w czasie. Już wtedy powinny być podejmowane strategie wzmacniania środowiskowego i podmiotowego. Zasoby podmiotowe zaś, jak wyżej opisano, to nie tylko kompetencje związane z wiedzą i umiejętnościami praktycznymi koniecznymi w zawodzie, np. w przypadku nauczycieli umiejętnościami dydaktycznymi, ale kompetencje społeczne, interpersonalne i radzenie sobie ze stresem zawodowym (tamże: 166).

Podsumowanie

Twórcy najważniejszych teorii wypalenia zawodowego stworzyli modele, które są w rzeczywistości modelami motywacyjnymi. Oznacza to, że tylko osoby o początkowej wysokiej motywacji mogą się wypalić. Osoby, które nie doświadczyły wysokiej początkowej motywacji w pracy, nie wypalają się, ale doświadczają stresu, alienacji, kryzysu egzystencjalnego, zmęczenia lub rutyny. Tym samym wypalenie

zawodowe jest uznawane za końcowy etap procesu, w którym stanem początkowym było wysokie zaangażowanie oraz wysoka motywacja.

Najważniejsze omawiane teorie i wyniki badań wskazują na wiele elementów indywidualnych predestynujących do wypalenia zawodowego lub odwrotnie, uodparniających na nie, przyczyny wypalenia zawodowego zawsze jednak tkwią w elementach środowiska pracy lub w niedopasowaniu pomiędzy pracą a osobą w określonych kluczowych obszarach. Tym samym koncentrowanie działań naprawczych lub prewencyjnych tylko na osobie pracownika okazuje się z góry skazane na porażkę. Jednak zapobieganie wypaleniu oraz, co ważniejsze, zwalczanie go i jego skutków, jest możliwe. Wymaga jednak działania dwutorowego: wzmocniania zasobów podmiotowych, w rodzaju budowania umiejętności istotnych dla poczucia skuteczności zawodowej oraz odpowiedniego kształtowania czynników środowiskowych. Strategia budowania zaangażowania, które jest spostrzegane jako przeciwieństwo wypalenia zawodowego, kiedy wieńczy się sukcesem, prowadzi do istotnej „zamianny”: wyczerpanie emocjonalne jest zastąpione przez entuzjizm, zgorzknienie będące wyrazem depersonalizacji – przez współczucie i empatię, a obniżone poczucie osiągnięć osobistych – przez efektywność i poczucie kompetencji.

Pomimo tego, że działania instytucjonalne są trudniejsze, bardziej kosztowne i wymagające bardziej planowego działania niż samo kształcenie indywidualnych umiejętności pracowników, to właśnie takie strategiczne działanie okazuje się jedynie możliwe w skutecznym zapobieganiu wypaleniu oraz zwalczaniu jego skutków, kiedy już ono wystąpi. Biorąc pod uwagę szeroki zakres niekorzystnych skutków, które pojawiają się w przypadku wypalonych pracowników, skutków dotyczących nie tylko ich samych, ale przede wszystkim odbiorców ich „usług”, a także samej organizacji – skutków finansowych i związanych z atmosferą pracy, warto aby pracodawcy podejmowali świadome i strategiczne działania prewencyjne i naprawcze. Dzięki nim wysoce wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy nie będą odchodzić z pracy, ale będą mogli utrzymać swoją wysoką motywację do pracy, swoje zaangażowanie, co skutkować będzie utrzymaniem wysokich standardów pracy, wysoką produktywnością przy jednoczesnym zachowaniu sił psychofizycznych. Wykonywana praca odzyska swój sens i znaczenie, a realistyczne oczekiwania pomogą mierzyć się z codziennymi trudnościami będącymi elementem pracy bez kosztów osobistych i organizacyjnych, jakie przynosi ze sobą wypalenie zawodowe.

Summary

Occupational burnout and work motivation

The article presents relationship between occupational burnout and work motivation. The most popular concepts of burnout are motivational theories, based on an assumption that burnout concerns highly motivated employees, who experience

disappointment and frustration of their idealistic and/or unrealistic job expectations at work connected with intensive interpersonal contact with patients, pupils, clients. A concept of burnout as an opposite to engagement with its most essential element of sustainable motivation and satisfaction has been described. Environmental, situational and individual factors facilitating burnout have been presented. Methods of preventing burnout as well as methods of contending with it and those dealing with minimising its effects have been described; recovering work motivation by focusing attention on building engagement, instead of contending with negative aspects facilitating occupational burnout. When burnout is counteracted with engagement, three dimensions of burnout are replaced by dimensions of engagement: emotional exhaustion is changed into enthusiasm, bitterness into compassion and empathy, and finally lowered self-efficacy into efficacy and self-competence.

Keywords: burnout, occupational burnout, work motivation, engagement, burnout prevention, burnout intervention.

Bibliografia

- Deci E.L., Ryan R.M. (2008), *Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health*, „Canadian Psychology”, Vol. 49 (3).
- Fernet C., Guay F., Senecal C. (2004), *Adjusting to Job Demands: The Role of Work Self-Determination and Job Control in Predicting Burnout*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 65 (1).
- Fernet C., Gagné M., Austin S. (2010), *When does quality of relationships with co-workers predict burnout over time? The moderating role of work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 31 (8).
- Gagne M., Deci E.L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 26.
- Maslach C. (2003), *Job burnout: new directions in research and intervention*, „Current Directions in Psychological Science”, Vol. 12 (5).
- Maslach C., Jackson S. (1981), *The measurement of experienced burnout*, „Journal of Occupational Behavior”, Vol. 2 (2).
- Maslach C., Leiter M. P. (2008), *Early predictors of job burnout and engagement*, „Journal of Applied Psychology”, 93 (3).
- Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. (2001), *Job burnout*, „Annual Review of Psychology”, Vol. 52 (1).
- Moneta G.B. (2011), *Need for achievement, burnout, and intention to leave: Testing an occupational model in educational settings*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 50 (2).

- Parker P.D., Martin A. J., Colmar S., Liem G. A. (2012), *Teachers' workplace well-being: Exploring a process model of goal orientation, coping behavior, engagement, and burnout*, „Teaching and Teacher Education”, Vol. 28.
- Pines A.M. (2011), *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being*, „American Psychologist”, Vol. 55 (1).
- Sęk H. (2011a), *Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej*, [w:] Sęk H. (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.
- Sęk H., (2011b), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Uwarunkowania i możliwości zapobiegania*, [w:] Sęk H., (red.). (2011), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie*, Warszawa.

Aneta Kożuchowska, Tomasz Zalega*

Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne

Wstęp

Podstawowych źródeł sukcesów organizacji gospodarczych należy upatrywać w zdolności zasobów ludzkich do zbiorowego wysiłku. Niezaprzeczalna aktualność tematu skutecznego motywowania nabiera dzisiaj jeszcze większego znaczenia, ze względu na nieprzerwanie postępujące procesy globalizacyjne, rosnącą konkurencję, ciągły rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, a także rosnące kwalifikacje i oczekiwania pracowników. Tradycyjny model pracy i wynagrodzeń wymaga przeobrażeń i adaptacji do zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego oraz zwiększającej się indywidualizacji pracy. Kryzys gospodarczy wpłynął na rynek pracy w Polsce wywołując cały szereg reakcji dostosowawczych, polegających m.in. na zmniejszeniu zatrudnienia w gospodarce, co z kolei znajduje odbicie w nerwowej atmosferze w wielu organizacjach. W takiej sytuacji znajduje zastosowanie znajomość zasad motywowania, niezastąpione stają się także umiejętności interpersonalne, w tym komunikowanie i negocjowanie.

Celem niniejszego opracowania jest poznanie systemów motywacyjnych i sposobów wynagradzania oraz ich wpływu na poziom motywacji pracowników i związek z cechami osób zatrudnionych. Struktura artykułu jest następująca. Po omówieniu, w sposób syntetyczny, teoretycznych aspektów związanych z motywowaniem za pośrednictwem wynagradzania, skoncentrowano się na metodologii badań. W dalszej części artykułu przeanalizowano kluczowe determinanty poziomu motywacji do pracy, do których zaliczono: odczuwane poczucie autonomii w miejscu pracy, staż

* Mgr Aneta Kożuchowska, doktorantka w Katedrze Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dr hab. nauk ekonomicznych Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

pracy, ocena komunikacji wewnętrznej zaangażowanie w pracę, zadowolenie z wynagrodzenia, stosowany w firmie system motywacyjny oraz czynniki motywujące do pracy (w oparciu o dwuczynnikową teorię satysfakcji z pracy Herzberga). Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

Motywowanie za pomocą wynagrodzenia

Poprzez system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie można skłaniać ludzi do podjęcia zatrudnienia, pozostawania w stosunku pracy, ciągłej poprawy efektów pracy i do uczenia się nowych zachowań. Aby system wynagrodzeń był skutecznym narzędziem motywowania do pracy, powinien spełniać kilka wymagań. Niewątpliwie wysokość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań i rezultatów. Nie można tego ocenić bez wcześniejszego pomiaru trudności zadań i efektów pracy. Przestrzeganie zasady proporcjonalności zapewnia jednocześnie adekwatność wynagrodzeń i prowadzi do ich prawidłowych relacji.

Narzędzia motywowania powinny być zróżnicowane ze względu na grupę społeczno-zawodową, do której są kierowane, jak również stosowne do oczekiwań pracowników i organizacji przedsiębiorstw. W małych przedsiębiorstwach jednolity system wynagrodzeń może się sprawdzać skutecznie integrując interesy niewielkiej grupy zatrudnionych z interesem organizacji. Z kolei w dużych firmach interesy grup zawodowych są zróżnicowane, co nasuwa odmienne rozwiązania płacowe i partycypację pracowników w ich konstruowaniu, w celu osiągnięcia pełnej integracji. Wszystkie narzędzia motywowania powinny składać się na wewnętrznie spójny system, gdyż kierowane są zazwyczaj do tych samych ludzi. Muszą pozostawać ze sobą w harmonii, w przeciwnym razie, jedno będą osłabiać drugie, zamiast wzajemnie się dopełniać i wspierać. Dlatego też, tworząc politykę wynagrodzeń, należy mieć na względzie jej konsekwencje dla całokształtu zarządzania zasobami ludzkimi.

System motywacyjny wynagrodzeń powinien być w pełni zrozumiały dla pracowników i akceptowany przez nich. Im niższe są kwalifikacje pracowników, tym większe znaczenie ma prostota systemu wynagrodzeń. Motywowanie poprzez system wynagrodzenia powinno mieć charakter pozytywny. Charakter pozytywny wynagrodzeń polega na nagradzaniu za osiągnięty efekt pracy, nie zaś karaniu za jego brak lub niewłaściwy poziom i wiąże się głównie z ruchomą częścią płac. Premiowanie prowadzi do selektywności, ponieważ premia jest przyznawana jedynie za wyniki lepsze od przeciętnych, a wysokość premii jest proporcjonalna do uzyskanych efektów. Pozytywne motywowanie płacowe wzmacnia przedsiębiorczość, zachęca do przejęcia inicjatywy, skłania do poprawy wyników pracy, tworzy podłoże dla efektywnego, gospodarnego wykorzystania ograniczonych środków na wynagrodzenia. Niewskazane jest natomiast oparcie systemu wynagrodzeń na motywowaniu negatywnym. Taki system polega na tym, że pracownikowi z góry przysługuje określona płaca, premia czy nagroda. Jednak w drodze uchybień w pracy, pracownik może być

pozbawiony jej części lub w całości. Taki system motywacyjny jest prosty w stosowaniu, ma on jednak istotne słabości, które przemawiają za zrezygnowaniem z jego stosowania, a mianowicie:

- wywołuje u pracowników realizację zadań tylko na poziomie niezbędnego minimum;
- stawia kierownictwo w sytuacji konfliktowej względem podwładnych. W konsekwencji rzadko wykorzystuje możliwości tego systemu i większość pracowników, bez względu na efekty pracy, korzysta z premii i podwyżek płac. Rolą tego systemu jest nie tyle motywowanie do efektywnej pracy, co zwiększanie zarobków i zachowanie dobrych stosunków w zespole;
- sprzyja rozdrobnieniu premii i nagród, jak również kwot podwyżek, ze względu na ograniczoną ilość środków pieniężnych na wynagrodzenia i dużą liczbę pracowników.

Na skuteczność systemu motywowania, poprzez wynagrodzenia, wpływa zmieniająca się w postaci odległości czasowej między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu. Im odstęp czasowy dłuższy, tym słabszy związek pracy z płacą. Kolejną zasadą jest dbałość o widoczność wpływu pracownika na wynagradzany efekt pracy. Pracownik może być odpowiedzialny jedynie za wyniki, które są od niego zależne i tylko wtedy, gdy stopień jego wpływu jest mierzalny. System motywacyjny w zakładzie pracy jest kierowany do konkretnego pracownika, dlatego istnieje potrzeba doboru zróżnicowanych narzędzi motywowania, również z zakresu wynagrodzeń, tak aby umożliwić ich lepsze dostosowanie do różnych oczekiwań pracowników i dać pracownikowi pewną swobodę wyboru z tego zestawu form najbardziej dla niego atrakcyjną. Organizacja może oferować pracownikom, w zamian za określone zachowania, zestaw alternatywnych wynagrodzeń o jednakowej wartości pieniężnej, lecz zróżnicowanych formach. Wszystkie te zasady dotyczą głównie motywowania za pomocą wynagrodzeń gotówkowych, ukierunkowanych bezpośrednio na opłacane trudności i efekty pracy (Borkowska, 2006: 23–25).

Pieniądze stanowią najbardziej oczywistą formę zewnętrznej nagrody, są przysłowiową marchewką, której pragnie większość ludzi. Potężna siła pieniądza wynikająca z faktu, iż stanowi on środek do osiągnięcia różnorodnych celów, łączy się bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem wielu potrzeb, zyskuje znaczną moc motywacyjną. Pieniądze nabrały rangi symbolu, rozumianego na różne sposoby przez różnych ludzi oraz tą samą osobę w różnym czasie. Zapewniają pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach, nie tylko z tego powodu, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy, ale także dlatego, że stanowią one wyraz uznania (Armstrong, 2007: 221).

Pieniądze nie są natomiast głównym czynnikiem motywującym pracowników do pozostania w organizacji lub do większego wysiłku na jej rzecz. Zwykle słowo *dziękuję* bywa często bardziej motywujące od podwyżki przydzielonej bez słowa. Czasami dla kogoś podstawowym czynnikiem motywującym jest poczucie bezpieczeństwa w pracy, dla kogoś innego – osiągnięcie czegoś lub możliwość rozwoju, zaś pieniądze figurują na skali wartości znacznie niżej. Najlepszym sposobem pochwa-

lenia pracownika jest zrobienie tego publicznie. Im niższe stanowisko, tym silniejsze pragnienie bycia zauważonym i docenionym. Niektórzy sądzą, że jedynym sposobem wynagrodzenia pracownika jest danie mu podwyżki, jednak pieniądze to nie wszystko. Na przykład, wspólny obiad przełożonego z podwładnym może działać więcej niż niejedna nagroda pieniężna.

Motywowanie pracowników poprzez system wynagrodzeń inaczej się plasuje w hierarchii motywów w krajach o relatywnie niskim poziomie płac, a inaczej w krajach wysoko rozwiniętych. W Polsce istniejące wysokie bezrobocie strukturalne powoduje sytuację, w której pracownicy zainteresowani są posiadaniem pracy w ogóle, następnie wysokością wynagrodzenia i – w kolejności – innymi czynnikami motywacyjnymi, w zależności od ich rangi i indywidualnych preferencji. Poziom płac jest zróżnicowany, są firmy dobrze opłacające pracowników, które mogą i chciałyby ich motywować nie tylko poprzez system wynagrodzeń, ale również przez realizację innych oczekiwań swoich pracowników.

Motywowanie w pracy oznacza w praktyce tworzenie zachęt dla pracowników do bardziej efektywnej pracy, współpracy z kadrą kierowniczą oraz poznawania jej celów i konsekwentnego dążenia do ich osiągnięcia. Tworząc skuteczny system motywowania w przedsiębiorstwie, należy prawidłowo rozpoznać potrzeby pracowników i je uwzględnić, stworzyć perspektywy awansu i dobrą atmosferę pracy oraz informować o celach firmy. Zakłada się zazwyczaj, że pracownik chciałby otrzymywać coraz to wyższe wynagrodzenie, równoległe dążąc do podwyższenia własnej pozycji w przedsiębiorstwie. Założenie to jest najczęściej słuszne, ale istotne są również inne czynniki – które wiążą się z warunkami pracy, kondycją ekonomiczną firmy oraz jej organizacją – i mają wpływ na skuteczność rozwiązań motywacyjnych. Do tych determinant należy zaliczyć wysokość przeciętnego wynagrodzenia, kształtowanie się indywidualnych płac pracowników oraz początkowych płac pracowników nowozatrudnionych. Wysoki poziom płac powoduje, że pracownik stara się nie stracić swojej pozycji w przedsiębiorstwie, a motywowanie do lepszych wyników nie jest konieczne. Nie należy jednak całkowicie z niego rezygnować, aby nie zniechęcić zatrudnionych do lepszych osiągnięć. Jeśli podwyżka wynagrodzenia nie jest dla pracownika istotnym bodźcem materialnym, to przynajmniej zaspokaja jego potrzebę osiągnięć i uznania. Dla odmiany, niski poziom płac powoduje, że podwyżka staje się najsilniejszym bodźcem, jednak pracownicy nie wiążą swojej przyszłości z daną firmą i traktują obecne miejsce pracy jako przejściowe. Motywacja w przedsiębiorstwie o niskim poziomie płac, w którym bodźce materialne są słabe, powinna być wzmacniana rozwiązaniami organizacyjnymi, dobrą atmosferą pracy oraz tworzeniem perspektyw rozwojowych. Typowe rozwiązania motywacyjne mają najwyższą skuteczność w firmach o przeciętnym poziomie wynagrodzeń, to jest w tej największej grupie przedsiębiorstw, plasujących się pomiędzy nisko i wysoko zarabiającymi. W tej kwestii istnieją jednak pewne ograniczenia w postaci przeciętnej wysokości płac w danej branży przemysłu i dziedzinie działalności produkcyjnej lub nieprodukcyjnej. Poziom przeciętnego wynagrodzenia jest zróżnicowany ze względu na bran-

zę, dziedzinę działalności i lokalizację geograficzną przedsiębiorstwa, więc nie należy wszystkich zarobków porównywać z ogólnokrajową płacą przeciętną. Głównym kierunkiem motywowania materialnego jest uzależnienie wysokości wynagrodzenia pracownika od osiągniętych efektów pracy.

Powszechnie funkcjonuje pogląd, że praca zawiera aspekty jakościowe i ilościowe. Do kryteriów jakościowych zalicza się kwalifikacje pracownika, odpowiedzialność za wykonywaną pracę, jej uciążliwość oraz inne aspekty zależne od szczególności ich rozpatrywania. Myśląc o aspektach ilościowych ocenianej pracy, mamy na myśli szeroko rozumianą efektywność, wydajność i terminowość wykonywanych zadań. Poprawnie zbudowany system wynagrodzeń pozwala na możliwie obiektywną ocenę różnic cech pracy i płacy. Motywowanie dotyczy zarówno jakościowych, jak i ilościowych cech pracy. Typowym rozwiązaniem w motywowaniu jest system premiowania, którego celem jest jednocześnie podnoszenie wskaźników ilościowych i jakościowych wykonywanych zadań. Niestety, premiowanie często jest stosowane w sposób automatyczny, a w ostatnich latach firmy odchodzą od tej formy wynagradzania, motywując ten stan rzeczy roszczeniowym charakterem premii. Obawiając się roszczeniowych postaw pracowników, którzy czuliby się pokrzywdzeni, wiele przedsiębiorstw stosuje premię uznaniową, przyznając ją w sposób poufny. Uznaniowy charakter może mieć nagroda, natomiast zasady przyznawania premii powinny być zawarte w regulaminie wynagradzania i określać, za co ona przysługuje, jakie zachowania firma ceni i nagradza. Firmom, w których funkcjonuje system premiowania, najwięcej trudności sprawia prawidłowe sformułowanie kryteriów przyznawania premii. Określenie, za jakie efekty przysługuje premia, jest szalenie ważnym czynnikiem z motywacyjnego punktu widzenia, ponieważ definiuje działania pożądane przez kierownictwo, co należy robić, aby zyskać pozytywną ocenę. Brak jasno określonych kryteriów przyznawania premii, które w praktyce są wskazówkami działania, może skutkować sytuacją, gdzie pracownicy w dobrej wierze będą postępowali wbrew oczekiwaniom, gdyż ich nie znają. Jeszcze więcej trudności sprawia ustalenie wysokości premii indywidualnej. Należy rozważyć, czy określać jej górną granicę i w jakiej wysokości. Najbardziej popularnym rozwiązaniem jest przyjęcie górnej granicy premii indywidualnej na poziomie 50% płacy zasadniczej. Pomimo dobrego opracowania regulaminu premiowania, przy wypłatach premii powstają istotne problemy, związane z brakiem nawyku u kierowników systematycznego oceniania pracowników. Na koniec okresu podlegającego ocenie nie pamiętają już, jakie były indywidualne osiągnięcia lub zaniedbania, poza tym nie chcą się narażać na zarzut kumoterstwa i nie różnicują premii. Z drugiej strony, pracownicy nie chcą tracić części wynagrodzenia, a w sytuacji niskiego poziomu płac wykazują również pewną solidarność i wolą za dobre osiągnięcia otrzymać premię równą niż wyższą. Zdarzają się przypadki, gdzie wyższa premia za lepsze wyniki odbywa się kosztem pozostałych pracowników. Istnieje jeszcze wiele rzeczy do zrobienia w temacie motywowania w formie bezpośredniego i ścisłego wiązania wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy. Stale jeszcze się mówi o potrącaniu premii, traktowanym

jako kara, a nie o jej różnicowaniu, postrzeganym jako sprawiedliwe wynagradzanie (Borkowska, 2004: 55–58).

Przedsiębiorstwo może kształtować motywację swoich pracowników na wiele sposobów. Podstawowym i koniecznym warunkiem tego, aby pracownicy dążyli do postawionych im celów, jest powiązanie wysiłku włożonego w pracę z płacą. Prawa „słuszności płacy” mają zastosowanie w procesie budowania zaangażowania pracowników wszystkich organizacji. Zazwyczaj stosowane przez firmy podziały premii, które w sposób niepełny lub wcale nie uwzględniają zróżnicowanych wkładów pracy, skutkują spadkiem motywacji u zaangażowanych pracowników oraz brakiem motywów osiągnięć u pozostałych. Można zatem powiedzieć, że zasada egalitaryzmu prowadzi do klęski motywacji do pracy (Karney, 2007: 254).

Motywacyjna funkcja płac jest wciąż niedoceniana, a w skrajnych przypadkach całkowicie nieznaną. Z brakiem podstawowych zasad wynagradzania i wiedzy o metodach opłacania pracowników wiąże się często przekonanie, że nie mają one znaczenia, ponieważ decydujące znaczenie ma sytuacja na rynku pracy. W okresie wysokiego bezrobocia w gospodarce pracownicy są niejako zmuszeni zabiegać o dobre wyniki i pozytywną ocenę pracodawcy, aby nie stracić swojego miejsca pracy.

Metodologia badania

Motywacja pracowników do pracy nie jest prostą sumą czynników mających na celu budowanie i podtrzymywanie zaangażowania na pożądanym poziomie. Jest raczej wynikiem synergii tych zmiennych, które się wzajemnie uzupełniają, wzmacniają, a nawet korelują. Nie bez znaczenia jest także grunt, na który natrafia czy raczej grupa docelowa pracowników, do której kierowany jest starannie przemyślany zespół bodźców motywacyjnych. Poczynając od hierarchii wartości i poziomu zaspokojonych potrzeb, poprzez planowanie ścieżki rozwoju w bliższym i dalszym okresie, aż po suche dane socjologiczne, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, stanowisko czy forma świadczenia pracy.

Przedmiotem badań była grupa pracowników dwóch korporacji należących do branży handlowej, jak również wpływ systemu wynagradzania na poziom motywacji pracowników do pracy. Z kolei, celem badań było poznanie systemów motywacyjnych i sposobów wynagradzania w badanych korporacjach oraz ich wpływ na poziom motywacji pracowników i związek z cechami osób zatrudnionych. W artykule starano się także wykazać, że wysokość wynagrodzenia nie wpływa znacząco na poziom motywacji pracowników do pracy w badanych firmach.

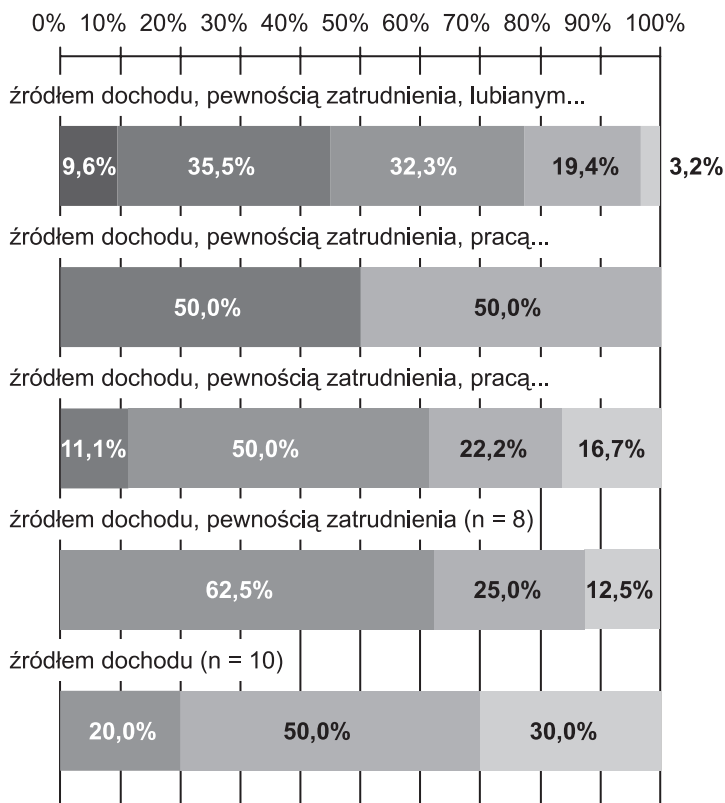
W pracy zastosowano metodę monografii, której towarzyszyły badania ankietowe. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w październiku 2012 r. W badaniu wzięli udział pracownicy dwóch korporacji mających swoją siedzibę w Warszawie i działających w branży handlowej. Było to ogółem 69 osób, w tym 44 kobiety (63,8%) oraz 25 mężczyzn (36,2%). Najbardziej liczną grupę stanowiły osoby w wieku od

25 do 34 lat (53,6%) oraz 35–45 lat (42,0%). Większość badanych legitymowała się wyższym wykształceniem (76,8%). Pozostały odsetek stanowiły osoby z wykształceniem średnim (z czego połowa to osoby w trakcie studiów). Ponad 3/5 badanych pracowało na stanowisku specjalisty/managera. Pod względem formy świadczenia pracy, blisko 84,1% badanych było zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony. Natomiast umowę o pracę na czas określony miało podpisanych 14,5% osób, zaś pozostały odsetek ankietowanych stanowiły osoby zatrudnione na umowę o dzieło.

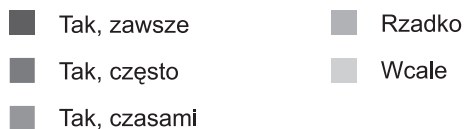
Determinanty poziomu motywacji do pracy

W opinii badanych, blisko 44,9% postrzega pracę jako źródło dochodu, pewność zatrudnienia, pracę w lubianym zespole, zaspokajanie potrzeb uznania i prestiżu oraz możliwość uczenia się w pożądanym kierunku. Zdaniem 26,1% ankietowanych praca jest wyłącznie źródłem dochodu, pewnością zatrudnienia oraz pracą w lubianym zespole, natomiast dla 14,5% przebadanych praca stanowi wyłącznie źródło dochodu. Nie znaleziono natomiast potwierdzenia, aby sposób definiowania pracy zależał od wieku (χ^2 (12; $N = 69$) = 11,67; $p > 0,05$). Uzyskano bowiem, że bez względu na wiek, respondenci podobnie rozumieli słowo „praca”. Zaobserwowano natomiast istnienie zależności między sposobem definiowania pracy a subiektywnymi odczuciami bycia docenianym w pracy (χ^2 (16; $N = 69$) = 41,35; $p < 0,001$; $V = 0,387$). Miara V-Cramera wskazuje na istnienie przeciętnych różnic między badanymi. Uzyskano, że osoby, które nie czują się doceniane w pracy przez swoich przełożonych, nie różnią się sposobem definiowania pojęcia pracy. W przypadku osób docenianych zaobserwowano, że zdecydowanie częściej rozumieją pojęcie „praca” jako źródło dochodu, pewność zatrudnienia, pracę w lubianym zespole, zaspokajanie potrzeb uznania i prestiżu oraz możliwość uczenia się w pożądanym kierunku aniżeli jako samo źródło dochodu. Wykonana analiza chi-kwadrat pokazała także, że istnieje zależność między rozumieniem słowa praca, a zadowoleniem z wynagrodzenia za wykonywaną pracę (χ^2 (16; $N = 69$) = 27,36; $p < 0,05$; $V = 0,315$ – przeciętne różnice). Zaobserwowano, że osoby, które podawały bardziej złożone definicje pracy, były bardziej zadowolone z wynagrodzenia, w porównaniu do osób podających mniej złożone definicje. Nie potwierdzono natomiast, aby istniała zależność między rozumieniem słowa praca a tym, czy pracodawca stwarza pracownikowi możliwości podnoszenia kwalifikacji (χ^2 (16; $N = 69$) = 25,04; $p > 0,05$). Nie ma więc podstaw do wnioskowania, aby możliwość podnoszenia kwalifikacji modyfikowała definiowanie pojęcia pracy przez badanych. Na wykresie 1. przedstawiono dokładne informacje dotyczące uzyskanych wyników.

Czym jest dla Pani/a praca?



Czy pracodawca stwarza Pani/u możliwości podnoszenia kwalifikacji?



Wykres 1. Definiowanie pojęcia „praca” w zależności od możliwości podnoszenia kwalifikacji w miejscu pracy.

Źródło: badania własne.

Odczuwane poczucie autonomii w miejscu zatrudnienia

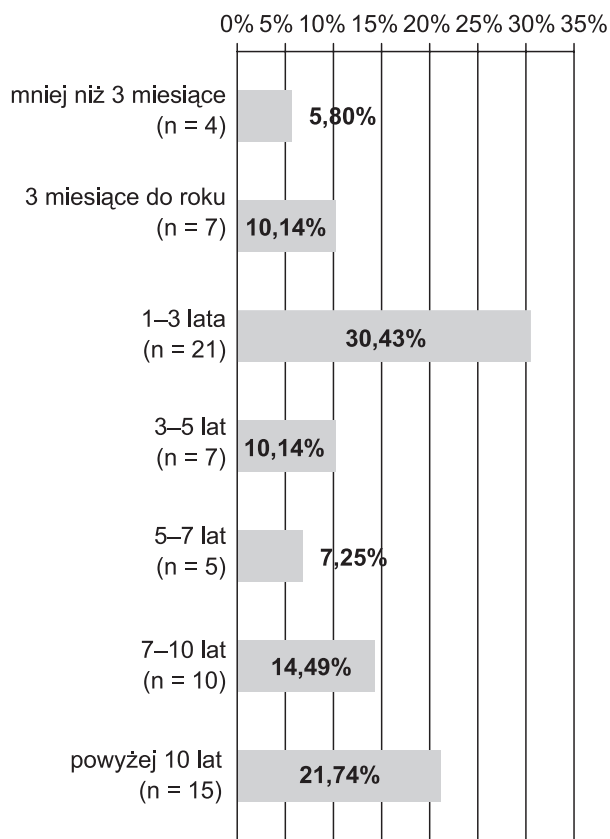
Około 91,3% badanych uważa, że ma co najmniej ograniczony wpływ na kształtowanie zadań pracowniczych i sposób ich realizacji. Zaledwie 1/3 ankietowanych jest zdania, że ma poczucie wpływu, zaś 5,8% respondentów ma pełne poczucie

sprawstwa w sytuacjach pracowniczych. Stwierdzono także, że posiadanie poczucia sprawstwa zależy istotnie od zajmowanego stanowiska (χ^2 (15; $N = 69$) = 54,08; $p < 0,001$; $V = 0,511$; wartość V potwierdza istnienie dużych różnic między grupami). Jedyne różnice pomiędzy badanymi zaobserwowano pod względem odczuwania pełnego poczucia sprawstwa – okazało się, że znacznie częściej odczuwali je dyrektorzy niż kierownicy wyższego szczebla. Przeprowadzona analiza korelacji rho Spearmana potwierdziła istnienie związku między poczuciem autonomii a poczuciem bycia docenianym w miejscu zatrudnienia oraz możliwością podnoszenia kwalifikacji. Okazało się, że wraz z poczuciem pełnego sprawstwa badani czuli się bardziej docenieni (ρ (67) = 0,544; $p < 0,001$) oraz byli zdania, że pracodawca stwarza im możliwość podnoszenia kwalifikacji (ρ (67) = 0,481; $p < 0,001$).

Staż pracy i okres, w jakim badani deklarują kontynuowanie pracy w obecnym miejscu zatrudnienia

Blisko 56,5% badanych pracuje maksymalnie 5 lat w obecnej firmie. Zaledwie 15,9% jest zatrudnionych od maksymalnie roku (wykres 2).

Pod względem okresu czasu, w jakim badani chcieliby być nadal zatrudnieni w obecnej firmie, blisko 17,4% osób twierdzi, że odpowiedni byłby dla nich okres do 5 lat. Blisko co trzeci ankietowany uważa, że chciałby pracować w obecnej firmie najdłużej jak to jest możliwe, natomiast blisko połowa zaznaczyła odpowiedź – nie wiem (por. wykres 3.4). Nie znaleziono potwierdzenia, aby czas, w jakim badani chcieliby pracować w obecnej firmie, istotnie był związany z wiekiem (ρ (33) = 0,21; $p > 0,05$). Przeprowadzona analiza korelacji rho Spearmana nie potwierdziła także istnienia związku między stażem pracy w obecnej firmie a okresem, jakim badani chcieliby być tam zatrudnieni (ρ (33) = 0,06; $p > 0,05$). Nie można więc na podstawie długości stażu pracy określić, jak długo ankietowani chcą pracować w obecnej firmie. Ponadto nie znaleziono związku między długością stażu pracy a odczuwanym zaangażowaniem w pracę (ρ (67) = 0,02; $p > 0,05$). Zaobserwowano natomiast, że wraz z zaangażowaniem badani dłużej chcieli pracować w obecnym miejscu pracy (ρ (33) = 0,384; $p < 0,05$).



Wykres 2. Okres zatrudnienia w obecnej firmie.

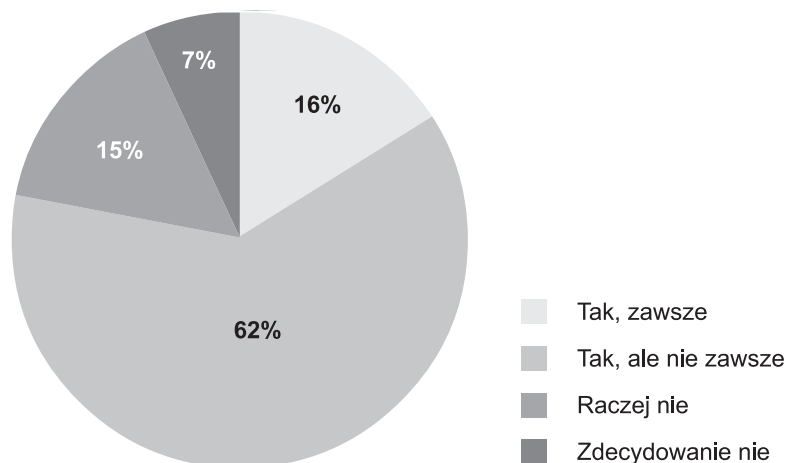
Źródło: badania własne.

Ocena komunikacji wewnętrznej oraz zaangażowania w pracę

Około 78% badanych dobrze ocenia komunikację wewnętrzną w firmie i uważa, że informowanie pracowników o rzeczach istotnych dla organizacji odbywa się we właściwy sposób. Zaledwie 7% zdecydowanie nie zgadza się z powyższym twierdzeniem (wykres 3). Wykonana analiza chi-kwadrat nie pokazała, żeby osoby zajmujące odmienne stanowiska w firmie różniły się oceną komunikacji wewnętrznej ($\chi^2(15; N = 69) = 15,90; p > 0,05$).

Ze względu na poziom deklarowanego zaangażowania w wykonywaną obecnie pracę, około 83% uważa, iż posiada duże bądź bardzo duże zaangażowanie. Zaledwie 3% ankietowanych jest zdania, że posiada małe zaangażowanie w wykonywaną przez siebie pracę. Ponadto w obecnym miejscu pracy docenianym czuje się około 53,6% badanych, przeciwnego zdania jest zaledwie 18,8% osób. Co ciekawe, blisko 27,5% ma problem z odpowiedzią na to pytanie. W opinii 62,3% respondentów,

pracodawca stwarza możliwość podnoszenia kwalifikacji, natomiast 11,6% jest zdania, że pracodawca nigdy nie oferował swoim pracownikom możliwości rozwijania umiejętności zawodowych.



Wykres 3. Ocena komunikacji wewnętrznej oraz jakości informowania pracowników o rzeczach istotnych dla organizacji.

Źródło: badania własne.

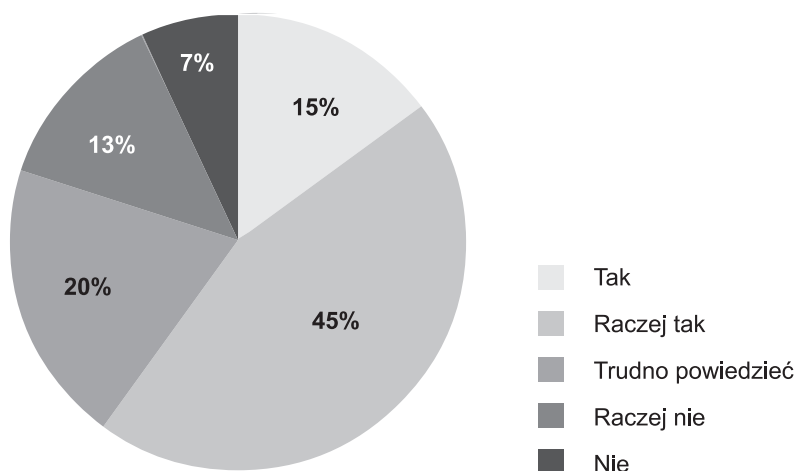
Pod względem nastroju współpracowników, z którymi badani spotykają się w codziennej pracy stwierdzono, że ponad połowa ankietowanych ocenia ją optymistycznie, około 26% ocenia ją pesymistycznie, natomiast 23,2% jako neutralne. Blisko 95,7% pracowników identyfikuje się ze swoim pracodawcą, z czego 21,7% stanowią osoby słabo się identyfikujące, natomiast 27,5% to pracownicy wyraźnie lub bardzo wyraźnie identyfikujące się z pracodawcą.

W sytuacji, gdyby ankietowani mieli możliwość zmiany pracy, blisko 62,3% musiałaby się zastanowić, natomiast 21,7% bez wahania zmieniłaby miejsce zatrudnienia. Co ciekawe, 15,9% deklaruje, że nie interesuje ich zmiana pracy. Przeprowadzona analiza chi-kwadrat pokazała, że istnieje zależność między zaangażowaniem w pracę a chęcią zmiany pracy w przypadku posiadania realnej możliwości ($\chi^2 (6; N = 69) = 14,32; p < 0,05; V = 0,322$). Wartość V-Cramera wskazuje na istnienie przeciętnej zależności między zmiennymi. Zaobserwowano, że jedyna istotna różnica uzyskana została w grupie badanych odczuwających umiarkowane zaangażowanie w obecnie wykonywaną pracę. Okazało się, że większość ankietowanych bez wahania zmieniłaby miejsce zatrudnienia. Istotne różnice znaleziono także, badając zależność między odczuwaną identyfikacją z pracodawcą a chęcią zmiany pracy, w przypadku posiadania realnej możliwości ($\chi^2 (8; N = 69) = 43,48; p < 0,001; V = 0,561$). Wartość V-Cramera wskazuje na istnienie dużych różnic. Okazało się, że w grupie osób słabo identyfikujących się z pracodawcą większość zmieniłaby pracę

bez wahania w momencie otrzymania realnej oferty zmiany zatrudnienia. Ponadto, wśród badanych bardzo wyraźnie identyfikujących się z pracodawcą, większy odsetek stanowią osoby, których nie interesuje zmiana pracy.

Zadowolenie z wynagrodzenia

Około 2/3 badanych deklaruje zadowolenie z wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Przeciwnego zdania jest co piąty ankietowany, natomiast pozostały odsetek (20%) to osoby, którym trudno powiedzieć, czy są zadowolone ze swojego wynagrodzenia (wykres 4).



Wykres 4. Zadowolenie z wynagrodzenia za wykonywaną pracę.

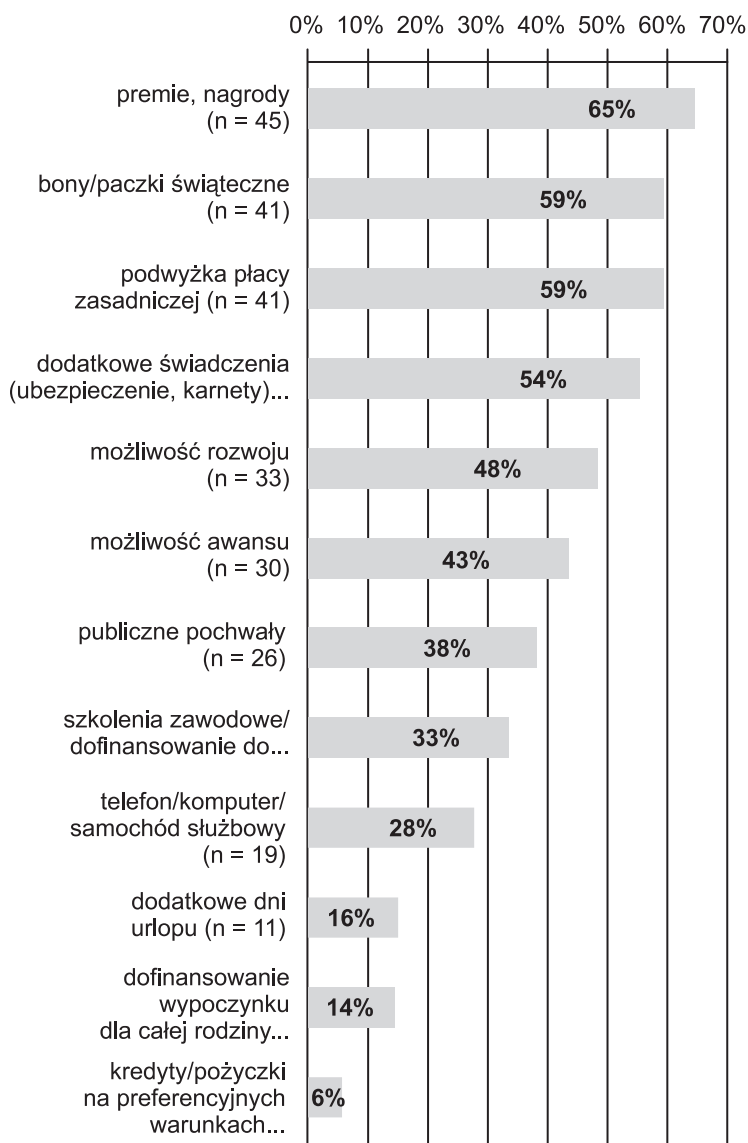
Źródło: badania własne.

Ponadto, obecne wynagrodzenie działa motywująco na 42% przebadanych pracowników. Około 34,8% nie wie, czy ich aktualne wynagrodzenie wpływa na ich efektywność i wydajność w miejscu pracy. Pozostały odsetek (23,1%) nie widzi zależności między swoimi zarobkami a wydajnością w pracy. Ponadto wykonana analiza korelacji rho Spearmana pokazała, że wraz z zadowoleniem z wielkości wynagrodzenia badani częściej zauważają wpływ wielkości zarobków na efektywność i wydajność w pracy ($\rho(67) = 0,250$; $p < 0,05$). Zdaniem większości (91%) wysokość wynagrodzenia powinna zależeć od osiągniętych efektów pracy.

Stosowany system motywacyjny

W przypadku stosowanych form motywowania pracowników, badani najczęściej wskazywali na: premie i nagrody (65%), podwyżkę płacy zasadniczej (59%), bony

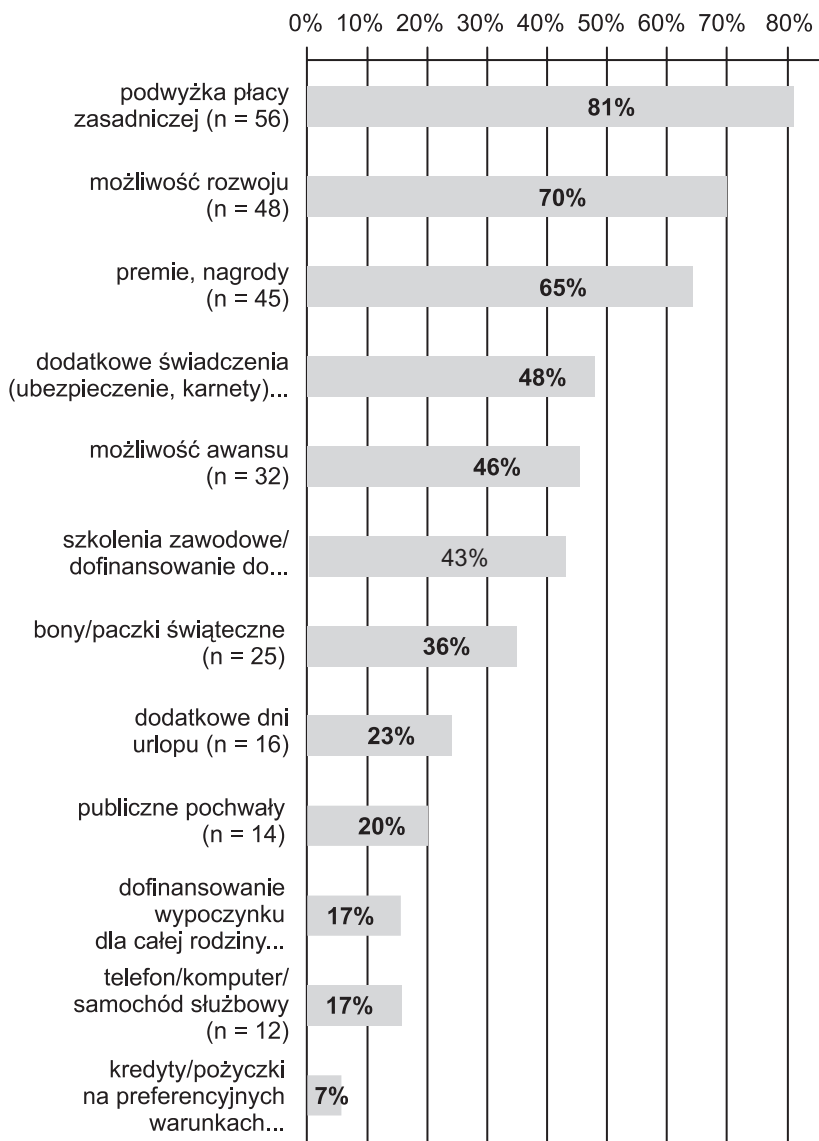
i paczki świąteczne (59%) oraz dodatkowe świadczenia (54%). Wśród najrzadziej wymienianych sposobów motywowania pracowników znalazły się kredyty i pożyczki na preferencyjnych warunkach (6%) (wykres 5).



Wykres 5. Stosowane formy motywowania.

Źródło: badania własne.

W opinii badanych, na zadowolenie z pracy najbardziej wpływa podwyżka płacy zasadniczej, możliwość rozwoju oraz premie i nagrody (co najmniej 50% wskazań).



Wykres 6. Stosowane formy motywowania, które wpływają na zadowolenie pracowników z pracy.

Źródło: badania własne.

Elementami o najniższym wpływie okazały się telefony, komputery i samochody służbowe, dofinansowanie wypoczynku dla rodziny oraz kredyty i pożyczki na preferencyjnych warunkach. Za czynniki najbardziej motywujące do pracy ankietowani uznali odpowiednią atmosferę w pracy (71%) oraz wynagrodzenie zasadnicze (68%).

Najmniej ważnymi elementami okazały się: elastyczny i uregulowany czas pracy, pozycja w firmie oraz obawa przed utratą pracy (wykres 6). W opinii 49,3% badanych obowiązujący system motywacyjny jest zgodny z ich oczekiwaniami. Niewiele niższy odsetek ankietowanych (42%) uważa, że system motywacyjny nie spełnia oczekiwań pracowników, natomiast zaledwie 8,7% nie potrafi jednoznacznie odpowiedzieć na zadane pytanie. Pod względem oceny skuteczności narzędzi motywowania, prawie 3/5 respondentów uważa, że zarówno środki płacowe, jak i pozapłacowe są skuteczne. Nie zaobserwowano istnienia zależności między zadowoleniem z wynagrodzenia a oceną skuteczności narzędzi motywacyjnych ($\chi^2(8; N = 69) = 4,86; p > 0,05$).

Na podstawie poziomu satysfakcji z zarobków nie można jednoznacznie określić, które z narzędzi motywacyjnych pracownicy uważają za bardziej skuteczne. Nie zaobserwowano także, aby determinanty motywujące pracowników do pracy zależały od wieku. Bez względu na wiek ankietowani preferowali podobne czynniki, czyli atmosferę w pracy oraz wielkość wynagrodzenia zasadniczego. Większych różnic nie znaleziono także, analizując zależność między czynnikami motywującymi do pracy a oceną skuteczności narzędzi motywujących. Zaobserwowano jedynie, że analizując ocenę skuteczności narzędzi płacowych najczęściej wskazywano wynagrodzenie zasadnicze, w pozostałych przypadkach wskazywano atmosferę w pracy.

Czynniki motywujące pracowników

W oparciu o dwuczynnikową teorię satysfakcji z pracy Herzberga, utworzono wskaźniki czynników higieny pracy (ogólny, zarobków, stosunków z przełożonymi i polityki przedsiębiorstwa) oraz motywatory (ogólny wskaźnik, osiągnięcia/uznanie, rozwój i awans oraz zakres odpowiedzialności). Następnie, za pomocą analizy korelacji rho Spearmana zbadano, czy istnieje związek między czynnikami higieny pracy a motywatorami. Uzyskane wyniki pokazały, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy wzrastają także motywatory satysfakcji z pracy. Ponadto zaobserwowano, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy badani pracownicy deklarują dłuższy okres, jaki chcieliby pozostać w obecnym miejscu pracy. Za pomocą analizy korelacji rho Spearmana zbadano także, czy istnieje związek między motywatorami prowadzącymi do zadowolenia z pracy a oceną systemu motywacyjnego oraz zaangażowaniem w pracę. Otrzymane rezultaty pokazały, że wraz ze wzrostem analizowanych motywatorów pracownicy charakteryzują się większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę oraz pozytywniej oceniają system motywacyjny w miejscu pracy.

Wynik analizy skupień

Za pomocą analizy skupień metodą k-średnich zbadano, czy na podstawie ogólnego wskaźnika czynników higieny pracy oraz motywatorów zadowolenia z pracy możliwe jest pogrupowanie badanych pracowników do co najmniej dwóch nieza-

leżnych skupień. Uzyskane wyniki pokazują, że możliwe jest zaklasyfikowanie osób do dwóch niepowiązanych grup (miara Silhouette wyniosła 0,6 i wskazuje na dobrą spójność i odrębność grup). Pod względem ważności, z jaką poszczególne zmienne pozwalają na zaklasyfikowanie pracowników do grup, uzyskano, że motywatory zadowolenia z pracy posiadają nieznacznie większą wagę aniżeli czynniki higieny pracy (wykres 7).

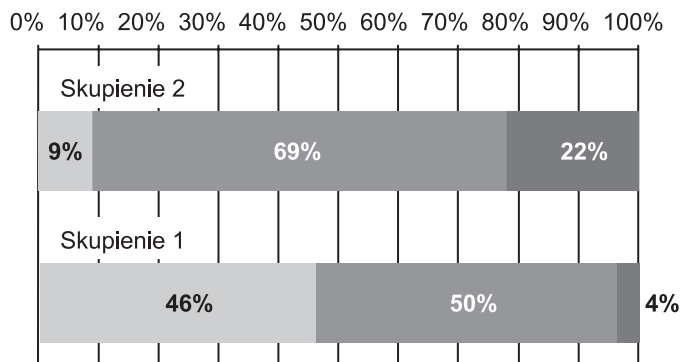


Wykres 7. Waga, z jaką poszczególne zmienne pozwoliły na utworzenie skupień.

Źródło: badania własne.

Pierwsze skupienie ($n = 24$) charakteryzuje pracowników nisko oceniających oba czynniki zadowolenia z pracy. Druga grupa ($n = 45$) to pracownicy wysoko ceniący zarówno czynniki higieny pracy, jak i motywatory zadowolenia z pracy. Następnie, za pomocą analizy testem U Manna-Whitneya zbadano, czy istnieje zależność między skupieniami a pozostałymi wymiarami zadowolenia z pracy (zarobków, stosunków z przełożonymi, polityką przedsiębiorstwa, osiągnięciami/uznaniem, rozwojem i awansem oraz zakresem odpowiedzialności). Uzyskane wyniki potwierdziły kierunek różnic zgodny z uzyskanymi w analizie skupień. Badani zaklasyfikowani do skupienia I charakteryzowali się znacznie niższymi wynikami na wszystkich skalach w porównaniu do badanych ze skupienia II. Zbadano także, czy badani zaklasyfikowani do skupień różnią się między sobą stażem pracy, okresem, w jakim zamierzają pracować w obecnej firmie, poczuciem identyfikacji z pracodawcą oraz poczuciem bycia docenianym. Wykonana analiza testem U Manna-Whitneya potwierdziła istnienie różnic pod względem każdego spośród analizowanych zmiennych. Okazało się, że badani z pierwszego skupienia w porównaniu do pracowników znajdujących się w drugim skupieniu zamierzają krócej pracować w aktualnym miejscu zatrudnienia, mniej identyfikują się z pracodawcą, czują się mniej docenieni. Co ciekawe, badani ze skupienia I pracują znacznie dłużej w aktualnym miejscu zatrudnienia, aniżeli pracownicy z drugiego skupienia. Ponadto przeprowadzona analiza testem chi-kwadrat potwierdziła istnienie zależności między utworzonymi skupieniami a chęcią zmiany pracy w sytuacji realnej możliwości ($\chi^2(2; N = 69) = 13,92; p < 0,001; V = 0,449$ – przeciętna zależność). Okazało się, że jedyne znaczące różnice zaobserwowano w grupie, która zmieniałaby pracę

bez wahania – na zmianę pracy zdecydowałoby się 45,8% badanych ze skupienia I oraz 8,9% pracowników ze skupienia II (wykres 8).



Gdyby miał Pan/i realną możliwość zmiany pracy to:

- zmieniłbym/zmieniłabym bez wahania
- musiałbym/musiałabym się zastanowić
- nie interesuje mnie inna praca

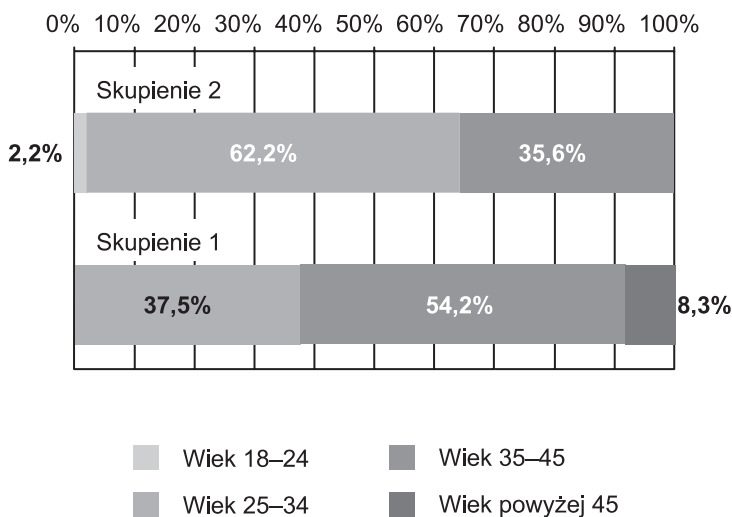
Wykres 8. Zależność między utworzonymi skupieniami a chęcią zmiany pracy w sytuacji realnej możliwości.

Źródło: badania własne.

Nie znaleziono natomiast znaczącej zależności między utworzonymi skupieniami a zajmowanym stanowiskiem przez pracownika (χ^2 (5; N = 69) = 3,51; $p > 0,05$). Nie można więc na podstawie stanowiska, na jakim zatrudniony jest pracownik, wnioskować o tym, do którego skupienia został przydzielony. Nie stwierdzono także zależności między płcią a utworzonymi skupieniami (χ^2 (1; N = 69) = 0,03; $p > 0,05$). W pierwszym skupieniu znalazło się 62,5% kobiet oraz 37,5% mężczyzn. W drugim skupieniu procenty te przedstawiały się odpowiednio: 64,4% i 35,6%. Istnienie różnic pomiędzy skupieniami (na poziomie tendencji statystycznej) uzyskano, gdy skontrolowano wiek badanych (χ^2 (3; N = 69) = 7,36; $p = 0,061$). Okazało się, że ankietowani w wieku 25–34 lata wchodzili głównie w skład skupienia II, natomiast osoby mające 35–45 lat klasyfikowano głównie do skupienia I (wykres 9).

Istnienie różnic między skupieniami uzyskano, analizując odczuwane poczucie sprawstwa (χ^2 (3; N = 69) = 21,77; $p < 0,001$; $V = 0,562$ – duże różnice). Okazało się, że większe poczucie autonomii prezentowali respondenci z drugiego skupienia. Kolejna spośród przeprowadzonych analiz testem chi-kwadrat pokazała, że bez względu na utworzone skupienie pracownicy nie różnią się tym, od czego ich zdaniem powinien zależeć wzrost wynagrodzenia (χ^2 (3; N = 69) = 2,95; $p > 0,05$). Co cie-

kawę, wykonana analiza testem chi-kwadrat potwierdziła także istnienie różnic pod względem definiowania pojęcia „praca” ($\chi^2(4; N = 69) = 25,29; p < 0,001; V = 0,605$ – duże różnice). Uzyskano, że pracownicy z pierwszego skupienia podawali znacznie prostsze definicje słowa „praca” w porównaniu do osób z drugiego skupienia. Różnice pomiędzy skupieniami zaobserwowano także ze względu na stosowane formy motywowania. Wśród badanych z pierwszego skupienia stosowano głównie premie, nagrody oraz podwyżkę płacy zasadniczej, natomiast wśród pracowników zaklasyfikowanych do drugiego skupienia stosowano zdecydowanie więcej możliwych form motywowania. Podobną zależność uzyskano w przypadku czynników, które motywują pracowników do pracy. Stwierdzono, że pracownicy z pierwszego skupienia motywowani są atmosferą w pracy oraz wynagrodzeniem zasadniczym, podczas gdy badani z drugiego skupienia – dodatkowo tym, że wykonywana praca jest interesująca, daje im możliwość rozwoju zawodowego oraz tym, że mogą otrzymać premie i nagrody za swój wkład w pracę.



Wykres 9. Zależność między utworzonymi skupieniami a wiekiem badanych.

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można konstatować, że:

- sposób, w jaki badani definiowali pojęcie „praca” nie zależał od wieku. Zaobserwowano istnienie korelacji między sposobem definiowania pracy a subiektywnymi odczuciami bycia docenianym w pracy oraz zadowoleniem z wynagrodzenia. Osoby, które podawały bardziej złożone definicje pracy, aniżeli jako samo źródło dochodu, czuły się bardziej doceniane i były bardziej zadowolone z wynagrodzenia;

- odczuwanie poczucia autonomii zależy istotnie od zajmowanego stanowiska (odczuwali je jedynie dyrektorzy i kierownicy wyższego szczebla). Ponadto wyniki ankiet potwierdziły istnienie związku między poczuciem autonomii a poczuciem bycia docenianym oraz możliwością podnoszenia kwalifikacji. Okazało się, że wraz z poczuciem pełnego sprawstwa badani czuli się bardziej docenieni oraz byli zdania, że pracodawca stwarza im możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- wraz ze wzrostem czynników higieny pracy wzrastają także motywatory zadowolenia z pracy. Ponadto zaobserwowano, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy badani pracownicy deklarują dłuższy okres, jaki chcieliby pozostać w obecnym miejscu zatrudnienia. Wyniki badań potwierdziły również dodatnią korelację pomiędzy motywatorami a zaangażowaniem w wykonywaną pracę i oceną systemu motywacyjnego w miejscu pracy;
- na podstawie utworzonych wskaźników (czynników higieny pracy i motywatorów zadowolenia z pracy) udało się zakwalifikować ankietowanych do dwóch niezależnych grup. Do pierwszej grupy zostało zaklasyfikowanych 24 pracowników nisko oceniających oba czynniki zadowolenia z pracy. Z kolei druga grupa, to pracownicy wysoko ceniący zarówno czynniki higieny pracy, jak i motywatory zadowolenia, w liczbie 45 osób.

Summary

Motivating and the effect of remuneration on employees' motivation for work – an empirical approach

Remuneration policy has a special role in managing human resources at the operational and strategic levels. At the operational level, remuneration is important for acquiring, stabilizing and motivating workforce. At the strategic level, it should enable the integration of human resources and thereby implementation of organizational strategy, development of human capital and creation of corporate culture improving efficiency and ensuring ethical conduct. Motivating employees is more than just a sum of factors intended to create and keep their commitment at the desired level. It rather requires the synergy of variables that complement, strengthen and even correlate with each other. The group of employees to which a well-defined set of incentives is addressed is also important, as the role of particular incentives may vary depending on the situation of an employee. This is the context in which the article analyses (based on Herzberg' two-factor work satisfaction theory) key determinants of motivation for work, such as the perception of one's autonomy in the workplace, employee's length of service, the opinion about internal communication and involvement in work, satisfaction with remuneration, company's motivational

system and motivators for work. The final section contains a summary of the discussion and major conclusions.

Keywords: work, worker, compensation, motivation, motivational system.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Borkowska S. (2004), *Motywować skutecznie*, Warszawa.
- Borkowska S. (2006), *Strategie wynagrodzeń*, Kraków.
- Karney J. (2007), *Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa.

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu a podejście zasobowe w zarządzaniu

Wstęp

W zarządzaniu każdą organizacją podstawowym celem podejmowanych działań jest chęć osiągnięcia sukcesu (Ring and Perry, 1985). Należy jednak pamiętać, iż organizacje funkcjonują dziś w świecie, który nie ma stałych reguł, który nie posiada uniwersalnego stylu zarządzania, a co się z tym wiąże, nie ma również uniwersalnej recepty na sukces (Skrzypek, 2007). Kluczowe, czy też krytyczne czynniki sukcesu to te zasoby, kompetencje i umiejętności organizacji, które tworzą jej przewagę konkurencyjną na danym rynku w określonym czasie i mogą zdecydować o możliwości osiągnięcia przez nią sukcesu w przyszłości (Flores, Fadden, 2000).

Celem niniejszego artykułu jest analiza koncepcji kluczowych czynników sukcesu w perspektywie podejścia zasobowego w zarządzaniu.

Pojęcie zasobów w organizacji

Zdefiniowanie i szczegółowy opis zasobów oraz ich typologia mają istotne znaczenie dla podejścia zasobowego, przede wszystkim dlatego, że nie wszystkie zasoby są jednakowo istotne z punktu widzenia poszczególnych wymiarów przewagi konkurencyjnej (Krupski, 2006: 11). Sposób postrzegania zasobów organizacji przez nauki ekonomiczne ewoluował od perspektywy neoklasycznej, w ramach której analizowano dwa podstawowe, homogeniczne ich rodzaje – kapitał i pracę, do ich współczesnego postrzegania jako skomplikowanego, zróżnicowanego ze względu na wiele cech, zbioru składników materialnych i niematerialnych będących pod kontrolą organizacji (Penrose, 1959: 54).

* Maria Kotas, Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Typowa dla podejścia zasobowego klasyfikacja zasobów organizacji wyróżnia następujące kategorie: finansowe, fizyczne, ludzkie oraz organizacyjne. Bardziej rozbudowane typologie zasobów obejmują dodatkowo zasoby technologiczne, wizerunek organizacji, jej relacje z interesariuszami etc. (Hunt, Morgan, 1995) Z zasobami ściśle związany jest termin możliwości organizacji (*capabilities*), które mogą być rozumiane jako zdolność grupy zasobów do realizacji określonych zadań. Możliwości te zależą nie tylko od stanu posiadanych zasobów, ale również od tworzonych w organizacji ich konfiguracji oraz sposobów wykorzystywania (Barney, 2001: 42–43).

Kolejnym, ważnym terminem związanym z zasobami są kompetencje, które mogą być definiowane jako zdolność organizacji do wykorzystywania wszystkich posiadanych zasobów zależnych między innymi od zespołu stosowanych w praktyce zasad działania i rutyny organizacji. Z punktu widzenia konkurencyjności organizacji zasadnicze znaczenie posiadają tzw. wyróżniające kompetencje, dzięki którym organizacja lepiej od konkurentów wykorzystuje swoje zasoby (Prahalad, Hamel, 1990).

Bardzo ważną kwestią związaną z typologią zasobów jest podkreślanie, iż mają one nie tylko tradycyjną, materialną (fizyczną) postać, ale mogą być również niematerialne. To rozróżnienie, aczkolwiek znane od dawna, nabiera w dzisiejszych czasach nowego znaczenia. Wiedza o różnych możliwych typologiach zasobów jest bardzo przydatna dla ich analizy oraz przy podejmowaniu decyzji alokacyjnych (zasobowych) związanych z aktualnymi i przyszłymi przewagami konkurencyjnymi. Wzrost zainteresowania ze strony uczonych i praktykujących menedżerów szczegółową charakterystyką zasobów, jest niewątpliwie związany z pojawieniem się propozycji zasobowego podejścia do strategii organizacji.

Istota podejścia zasobowego w zarządzaniu

Zasobowe podejście do strategii organizacji jest historycznie najmłodszym nurtem w ramach zarządzania strategicznego, a jego początki można datować na drugą połowę lat 80. ubiegłego wieku. Od momentu swojego powstania do dnia dzisiejszego budzi ono duże zainteresowanie, głównie ze strony uczonych, ale znajduje również swoje odzwierciedlenie w sposobie myślenia praktykujących menedżerów, którzy w swoich decyzjach uwzględniają ustalenia tego nurtu myślenia, nie zawsze łącząc to z teorią.

W odróżnieniu od klasycznego podejścia do strategii, w którym źródeł sukcesu szukano przede wszystkim w umiejętności dostosowania się organizacji do układu warunków zewnętrznych, podejście zasobowe docenia możliwości sukcesu, które tkwią w samej organizacji. W podejściu zasobowym największą popularność zdobyły koncepcje:

- kluczowych umiejętności (*core competences*) G. Hamela i C. Prahalada (Hamel, Prahalad 1990);

- kluczowych zdolności (*core capabilities*) G. Stalka, P. Evansa i L.E. Hulmana (Stalk, Evans, Hulman, 1992);
- wyróżniających umiejętności (*distinctive competences*) Ch. Hilla i G. Jonesa (Hill, Jones, 1989).

Zgodnie z koncepcją zasobową o sukcesie organizacji decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność organizacji do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Zgodnie z tą koncepcją sukcesy odnoszą te organizacje, które mają większe zdolności tworzenia swoich kluczowych umiejętności i ich wykorzystania w walce konkurencyjnej. Logiczną konsekwencją przyjęcia koncepcji zasobowej jest przykładanie w analizie strategicznej dużej wagi do badania zasobów organizacji, wskazywanie, które z nich mogą być fundamentem budowania przewag konkurencyjnych i porównywanie ich ze stanem zasobów i umiejętności konkurentów.

W literaturze można spotkać dwa podejścia do strategicznej analizy zasobów i umiejętności organizacji. Pierwsze podejście polega na systematycznej, wielokryterialnej analizie zasobów organizacji we wszystkich jej podsystemach i funkcjach, poddawane bezstronnej ocenie i na tej podstawie zestawianie mocnych i słabych stron organizacji. Wśród mocnych stron organizacji znajdują się zasoby kluczowe, jak również te o niewielkim wpływie na losy organizacji. Takie podejście do systematycznej i pełnej inwentaryzacji zasobów organizacji i ich wyceny nazywa się bilansem strategicznym organizacji. Drugie podejście w analizie strategicznej zakłada, że nie jest konieczne badanie zasobów i umiejętności organizacji we wszystkich jej podsystemach i funkcjach, ale należy znaleźć kluczowe umiejętności i ocenić szanse konkurencyjne organizacji. Do oceny zdolności konkurencyjnej wystarczy posiadać wiedzę, jakie umiejętności mają strategiczne znaczenie w danym sektorze i zbadać ich stan w organizacji. Ta ocena organizacji nazywa się analizą kluczowych czynników sukcesu. Trzecią z metod analizy zasobów jest analiza łańcucha wartości organizacji, która służy do badania przewag konkurencyjnych organizacji w poszczególnych jej funkcjach podstawowych i pomocniczych (Gierszewska, Romanowska, 1998: 140).

Wszystkie trzy metody: bilans strategiczny organizacji, analiza kluczowych czynników sukcesu oraz analiza łańcucha wartości, dają obraz słabych i mocnych stron organizacji, różniący się zakresem szczegółowości i sferami, w których poszukuje się przewag.

Koncepcja kluczowych czynników sukcesu

Pojęcie „sukces” czy „powodzenie organizacji” jest często definiowane na gruncie teorii zarządzania. Na potrzeby niniejszej publikacji przyjęto definicję P. Druckera, który opisuje sukces, jako zdolność organizacji do rozwoju w długiej perspektywie czasowej (Drucker, 2000). Takie dookreślenie sukcesu organizacji powoduje konieczność zidentyfikowania tych czynników wewnątrz organizacji, które właści-

wie wykorzystane w procesie formułowania celów strategicznych i późniejszym ich osiągnięciu pozwolą na osiągnięcia zadanych rezultatów.

Pierwotna koncepcja kluczowych czynników sukcesu została sformułowana w konsekwencji krytycznej adaptacji wyników prac Pareto (Pareto, 1896), a dokładnie implikacji zasady 80/20 dla jakości planowania, jako pierwotnego źródła sukcesu produktu na rynku (Rockart, 1979). Z zasady tej wynika, iż nie ma potrzeby badać wszystkich czynników sukcesu, wystarczy skupić się jedynie na najważniejszych, bowiem one faktycznie odpowiadają za sukces czy porażkę organizacji. Jest to uproszczone rozumowanie, ponieważ w zależności od sektora, w którym funkcjonuje organizacja, proporcje zasobów czy też kluczowych umiejętności mogą oddziaływać na organizację w zupełnie inny sposób (Hood 1991).

W literaturze pojęcie kluczowych czy też krytycznych czynników sukcesu używa się zamiennie. Rockart nazywa kluczowymi te czynniki, które zapewnią organizacji sukces i zdobycie przewagi konkurencyjnej (Rockart, 1979). Podobną definicję prezentują Leidecker i Bruno, nazywając krytycznymi czynnikami cechy, warunki czy zmienne organizacji odpowiedzialne za jej sukces (Leidecker, Bruno, 1984). Według Grunerta i Ellegarda pojęcie kluczowych czynników sukcesu może być rozumiane na cztery sposoby, jako (Grunert, Ellegard, 1993):

- konieczne składowe systemu zarządzania organizacją;
- niepowtarzalne, jedyne cechy organizacji;
- narzędzie heurystyczne dla zarządzających, które pozwoli w pewien sposób wyostrzyć ich sposób myślenia o organizacji;
- opis najważniejszych umiejętności oraz źródeł potrzebnych do osiągnięcia sukcesu na danym rynku.

Grunert i Ellegard pochylił się nad ostatnim z wymienionych i zdefiniowali kluczowe czynniki sukcesu jako umiejętność organizacji, w którą może ona zainwestować (tamże).

Dzięki krytycznym czynnikom sukcesu organizacja może wyróżnić się od konkurencji, a przez to zbudować stabilne, silne oraz pozytywne relacje z rynkiem, na którym działa (Dirks, Wijn, 1996). Rockart podkreśla, iż czynniki te stanowią specyficzne obszary działalności organizacji, w związku z tym powinny być stale obserwowane i analizowane przez jej kierownictwo (Rockart, 1979). Thierauf uważa, że jeśli kluczowe czynniki sukcesu nie będą wiarygodnym odbiciem rzeczywistości, cele zarządu nie będą spełnione w satysfakcjonującym stopniu (Thierauf, 2002). Pinto i Slevin podkreślają wagę identyfikacji tych czynników, gdyż bez tej czynności stają się one zagrożeniem dla organizacji (Pinto, Slevin, 1987). Dadashzadeh twierdzi, iż już w chwili identyfikacji krytycznych czynników sukcesu powinny one stać się celami dla zarządu. W związku z tym powstaje potrzeba bieżącej informacji kierownictwa o ich ewentualnych zmianach (Dadashzadeh, 1989).

Bartes i Strzednicki wyróżniają się cztery możliwe źródła czynników sukcesu (Bartes, Strzednicki, 2003):

- własne, specyficzne warunki określone przez dziedzinę działalności organizacji;

- pozycję organizacji w ramach danego sektora;
- otoczenie organizacji, preferencje klientów, czynniki gospodarcze i polityczne państwa;
- aktualne czynniki organizacyjne, których znaczenie jest uzależnione od powstałej sytuacji.

Sirius i Moghaddam wyróżniają jeszcze piąte źródło kluczowych czynników sukcesu – specyfikę zarządzania w organizacji (Sirius, Moghaddam, 2009).

Rockart i Cresenz, biorąc pod uwagę kryterium czasu, dokonują rozdziału kluczowych czynników sukcesu na dwie grupy:

- bieżące – zmieniające się w zależności od aktualnych problemów, przed którymi stoi organizacja;
- planowane – odpowiadające zwykle programom rozwojowym firmy.

Liczba tych czynników w każdej z grup uzależniona jest od wielkości organizacji, czasu oraz osób nią zarządzających (Rockart, Cresenz, 1983).

Wyróżnienie kluczowych czynników sukcesu organizacji niesie ze sobą szereg korzyści z tym związanych (Zarepur, 2001):

- zmniejszenie negatywnego wpływu czynników sukcesu na organizację;
- zmniejszenie ryzyka finansowego;
- zwiększenie kontroli jakości;
- zwiększenie zdolności do radzenia sobie z grupami, które mogą negatywnie oddziaływać na organizację;
- zagwarantowanie celów budżetowych.

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu służy dwóm istotnym celom praktycznym. Pierwszy z nich to cel diagnostyczny – jego realizacja pozwala na wyjaśnienie powodów różnego tempa rozwoju organizacji. Z kolei dzięki celowi normatywnemu możliwe jest wskazanie kadrze zarządzającej pożądanego sposobu i kierunku racjonalnego działania (Dirks, Wijn, 1996).

Podsumowanie

Ewolucja zarządzania strategicznego od podejścia pozycyjnego do zasobowego oznacza zmianę orientacji strategii od koncentracji na uwarunkowaniach zewnętrznych ku czynnikom tkwiącym wewnątrz organizacji. Koncepcja kluczowych czynników sukcesu niezaprzeczalnie staje się więc profesjonalnym rozwiązaniem dla współczesnych organizacji działających w turbulentnym otoczeniu.

W złożonych burzliwych warunkach rozwoju współczesnych organizacji pożądana jest jednak równowaga w podporządkowaniu rozwoju organizacji impulsom zewnętrznym i wewnętrznym. Zbyt jednostronne zaakceptowanie podejścia zasobowego lub pozycyjnego jest błędem. Należy rozwijać podejście integrujące warunki zewnętrzne oraz wewnętrzne w taki sposób, by nie krępować możliwości spontanicznego rozwoju organizacji, a jednocześnie nie zamykać im drogi do świadomego, uporządkowanego osiągnięcia sukcesu.

Summary

The concept of critical success factors and resource management approach

In contrast to the classical approach to strategy, in which the sources of success were sought primarily in the ability to adapt an organization to external conditions, resource management approach recognizes the possibility of success, which lies within an organization itself. Key or critical success factors are the resources, skills and organization skills that make it a competitive advantage in a given market at a given time, and may decide to permit it to achieve success in the future. The aim of the article is the analysis of the concept of critical success factors in perspective of resource management approach.

Keywords: resource platform, strategy, key success factors.

Bibliografia

- Barney J. (2001), *Resourced-based theories of competitive advantage: A ten years retrospectives on the resourced-based view*, „Journal of Management”, Vol. 21.
- Bartes F., Strzednicki A. (2003), *Walka konkurencyjna przedsiębiorstw*, Warszawa.
- Dadashzadeh M. (1989), *Teaching MIS Concepts to MBA students: A Critical Success Factor Approach*, „Journal of Information Systems Education”, No. 1(4).
- Dirks P., Wijn M. (1996), *Strategic Control: Meshing Critical success Factors with the Balanced Scorecard*, „Long Range Planning”, No. 35.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*. Muza S.A. Warszawa.
- Ellegard, C. and Grunert, K. (1993). *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*. In: Baker, M. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Chichester: Wiley.
- Flores L.G., Fadden J. (2000), *Hox to Have a Successful Strategic Palankin Meeting*. „Training&Development”, Vol. (1) January.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Hill, C.W.L., Jones G.R. (1989), *Strategic Management: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, Boston.
- Hood C. (1991), *A public management for all seasons*. „Public Administration”, No 69(1), pp. 1865–1884.
- Hunt S.D., Morgan M. (1995), *The comparative advantage theory of competition*, „Journal of Marketing”, Vol. 59
- Krupski R. (2006), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, Wałbrzych.

- Leidecker, J. and Bruno, A. (1984). *Identifying and using critical success factors*. Long Range Planning, 17(1).
- Pareto V. (1896), *Cours d'économie politique*, Lausanne.
- Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley&Soons, New York.
- Prahalad, C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68.
- Ring P., Perry J. (1985), *Strategic management in public and private organizations: implications of distinctive context and constraints*, „Academy of Management Review”, No 2(10).
- Rockart, J. (1979), *Chief Executives Define Their Own Information Needs*, „Harvard Business Review”, March/April.
- Rockart J., Cresenz A.D. (1983), *A process for the Rapid Development of Systems In Suport of Managerial Decision Making*, Cambridge.
- Skrzypek E. (2007), *Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 1.
- Stalk, G., Evans, P., Schulman L. (1992), *Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy*, Vol. 70.
- Thierauf Robert J. (2002), *Auditoría Administrativa*, México.
- Zarepur J. (2001), *Information management systems and critical success factors in small agencies*, „Ravesh Magazine”, No. 68.

Zwolnienia monitorowane (*outplacement*) jako element kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku pracy

Wstęp

Obecnie w firmach nowocześnie zarządzających swoim kapitałem ludzkim i stosujących zasadę ich podmiotowego, a nie przedmiotowego traktowania, wdrażana jest koncepcja marketingu personalnego (*personnel marketing*). Idea ta oznacza postępowanie i zachowanie przedsiębiorstwa, w którym kładzie się nacisk na interesy i oczekiwania potencjalnych i obecnie zatrudnionych pracowników. Traktowani są oni jako klienci firmy, a działania organizacji polegają np. na udzielaniu rzetelnych informacji odnośnie zarządzania zasobami ludzkimi do otoczenia, współpracy z różnymi ośrodkami kształcenia, etycznym traktowaniu pracowników, dbaniu o rozwój personelu, stosowaniu przejrzystych zasad rekrutacji i selekcji czy kompleksowej pomocy dla zwalnianych pracowników. Koncepcja marketingu personalnego jest zbliżona do koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (Listwan, 2005: 79). Wszystkie te działania mają prowadzić do kształtowania się pozytywnego wizerunku firmy na rynku pracy.

Jednym z działań w zakresie marketingu personalnego są zwolnienia monitorowane (*outplacement*), polegające na oferowaniu przez firmę różnych form pomocy dla zwalnianych pracowników, które mają ułatwić im znalezienie pracy po odejściu z przedsiębiorstwa. Należy zaznaczyć, iż decyzja o zwolnieniu pracowników powinna być decyzją ostateczną, w przypadku, kiedy inne działania prowadzące do zmniejszenia liczby personelu nie przyniosą oczekiwanych rezultatów. Do takich działań można zaliczyć:

* Dr Piotr Oleksiak, adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego.

- poszukiwanie nowych obszarów działalności przedsiębiorstwa;
- zmniejszenie liczby zleceń dla firm zewnętrznych na rzecz realizacji zadań przez pracowników firmy;
- przemieszczanie pracowników wewnątrz organizacji;
- wypożyczenia pracowników innej firmie;
- zmniejszanie wymiaru czasu pracy, ograniczanie liczby godzin nadliczbowych;
- zmiana planu urlopów;
- okresowe wstrzymanie przyjmowania nowych pracowników;
- zachęcanie pracowników do odchodzenia na wcześniejsze emerytury;
- wykorzystanie naturalnej płynności pracowniczej;
- nieprzedłużanie umów na czas określony.

Jeżeli powyższe działania nie przynoszą pozytywnych rezultatów, firma może ostatecznie zdecydować się na przeprowadzenie zwolnień kadry pracowniczej. Wtedy też wskazane jest ich dokonanie przy wykorzystaniu programu zwolnień monitorowanych (outplacementu). W przypadku firm zachodnioeuropejskich, outplacement jest najbardziej rozpowszechniony w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech, Holandii czy Francji. W przypadku tego ostatniego państwa, od przełomu lat 80./90. XX w., przedsiębiorstwo dokonujące zwolnień grupowych co najmniej 50 pracowników jest zobligowane prawem do opracowania i przedstawienia w sądzie okręgowym planu działań, jakie będą podjęte w stosunku do zwalnianych pracowników.

Pojęcie i rodzaje outplacementu

Outplacement (zwolnienie monitorowane) jest to program, którego podstawowym założeniem jest pomoc dla zwalnianych pracowników pod kątem poszukiwania nowych możliwości zatrudnienia. Umożliwia on analizę dotychczasowej ścieżki kariery zawodowej, a następnie zaplanowanie kolejnych kroków w dążeniu do zmiany stanowiska lub miejsca pracy. Jest także kompleksowym systemem wsparcia pracodawcy w przeprowadzaniu indywidualnych lub grupowych zwolnień pracowników.

Outplacement jako metoda pomocy dla zwalnianych pracowników pojawiła się w USA po zakończeniu II wojny światowej. Była ona skierowana do zdemobilizowanych żołnierzy i miała im pomóc w integracji społecznej i zawodowej. Program ten przyjął nazwę „System to Identify Motivated Skills” (System identyfikacji umiejętności motywacyjnych). Pozwalał on na ocenę predyspozycji zawodowych żołnierzy i dopasowanie ich do potrzeb rynku pracy. Program ten był finansowany przez rząd amerykański. Później został on także wdrożony przez prywatne firmy doradztwa zawodowego. Następnie, w latach 60. XX w. duże organizacje gospodarcze, kierując się potrzebą utrzymywania pozytywnego wizerunku na rynku pracy, zaczęły wykorzystywać outplacement przy zwalnieniach indywidualnych kluczowego personelu oraz zwalnieniach grupowych, realizowanych w regionach o silnej pozycji związków zawodowych.

W Polsce *outplacement* zaczął być stosowany pod koniec lat 90. ubiegłego stulecia wraz z rozpoczęciem procesów restrukturyzacyjnych, w tym zwolnień grupowych dokonywanych przez firmy międzynarodowe, przejmujące polskie przedsiębiorstwa. Stosowanie *outplacementu* było także rezultatem wdrażania zachodnich wzorców zarządzania zasobami ludzkimi.

Biorąc pod uwagę różne kryteria, można wyodrębnić różne rodzaje *outplacementu*. Ze względu na charakter grupy odbiorców jest to:

- *outplacement* indywidualny – jego adresatem jest pojedynczy pracownik, z którym doradca zawodowy pracuje indywidualnie;
- *outplacement* zbiorowy – stosowany jest w przypadku zwalniania jednorodnych grup zawodowych pracowników, w stosunku do których stosuje się przede wszystkim warsztaty i zajęcia grupowe;
- *outplacement* mieszany – proces *outplacementu* opiera się na zajęciach grupowych oraz indywidualnych spotkaniach pracowników z doradcami zawodowymi;
- *outplacement executive* – stosowany jest w przypadku zwolnień kadry kierowniczej szczebla najwyższego.

Z kolei w przypadku zakresu usług *outplacementowych*, *outplacement* można podzielić na:

- pełny – proces *outplacementu* trwa aż do momentu zatrudnienia pracownika w nowej firmie, a także obejmuje monitorowanie postępów pracownika w nowym miejscu pracy;
- czasowy – przedział czasu *outplacementu* jest zamknięty, np. 3 czy 6 miesięcy;
- kafeteryjny – firma zwalnająca pracowników wybiera te usługi oferowane przez firmę *outplacementową*, które zaspokoją potrzeby pracowników pod kątem zwiększenia prawdopodobieństwa znalezienia nowej pracy;
- *just in time* – spotkania pracownika z doradcą zawodowym, odbywają się w momencie pojawienia się potrzeby takiego spotkania ze strony pracownika.

Innym kryterium podziału zwolnień monitorowanych jest rodzaj zleceniodawcy usług *outplacementowych* – *outplacement* korporacyjny (zamawiany jest przez firmę zwalnającą swoich pracowników) oraz *outplacement* prywatny (zamawiany jest przez osobę prywatną). W ramach usług *outplacementowych* firma zwalnająca pracowników może skorzystać z szerokiej gamy usług dla nich, takich jak:

- szkolenia pomagające pracownikom podnieść swoje kwalifikacje lub przekwalifikować się;
- szkolenia pomagające zwalnianym pracownikom założyć własną firmę;
- szkolenia z zakresu poruszania się na rynku pracy (szukanie ofert pracy, pisanie dokumentów aplikacyjnych, umiejętność właściwego przygotowania się i zachowania w czasie rozmowy kwalifikacyjnej).

Należy także pamiętać, iż firmy mogą podejmować działania w ramach *outplacementu*, aby uniknąć ewentualnych spraw sądowych z powodztwa zwalnianych pracowników. Mamy wtedy do czynienia z tzw. *outplacementem* niemarketingowym.

Natomiast w sytuacji, gdy organizacja przede wszystkim kieruje się chęcią zadbania o rozwój zawodowy i osobisty pracownika, możemy mówić o działaniach z zakresu marketingu personalnego (Baruk, 2006: 99).

Etapy procesu *outplacementu*

Outplacement ze względu na procesowy charakter obejmuje trzy podstawowe etapy:

- analizę zasobów ludzkich pod kątem identyfikacji rodzajów stanowisk i kategorii pracowników, które zostaną objęte procesem zwolnień, w rezultacie tego etapu zostaje określona liczba zwalnianych pracowników wraz z wytypowaniem konkretnych osób, na podstawie kryteriów wynikających ze strategii firmy;
- zakomunikowanie podjętych decyzji o redukcji zatrudnienia, zarówno w skali przedsiębiorstwa i jego bezpośredniego otoczenia, a także zakomunikowanie konkretnych decyzji konkretnym pracownikom;
- wsparcie dla zwalnianych pracowników w zakresie przystosowania się do nowej sytuacji, w celu zwiększenia ich szans na skuteczne rozwiązanie tego problemu.

Z kolei według Baruk, proces outplacementu składa się z trzech zasadniczych etapów, które możemy podzielić na:

- adaptację psychologiczną – jej celem jest wyjaśnienie zwalnianemu pracownikowi przyczyn jego zwolnienia, z położeniem nacisku na stwierdzenie, iż taka sytuacja jest przejściowa. W dalszej części pierwszy etap polega także na opracowaniu planów jego przyszłych działań na rynku pracy;
- szkolenia – ich celem jest, w zależności od potrzeb i oczekiwań pracownika, podniesienie kwalifikacji pracownika, jego przekwalifikowanie czy poprzez szkolenia pozyskanie umiejętności poruszania się na rynku pracy;
- sporządzenie analizy SWOT zwalnianego pracownika i tym samym określenie jego mocnych i słabych stron oraz jego szans na rynku pracy czy zagrożeń dla pracownika płynących z tego rynku pracy (Baruk, 2006: 98 za: Krajewska, 2001: 66–68).

Natomiast Kalinowski wyodrębnia dwie fazy procesu outplacementu. Pierwsza z nich to faza przygotowawcza. Polega ona na podejmowaniu rozmów z organizacjami związkowymi, reprezentującymi interesy pracowników, w celu ustalenia skali zwolnień pracowniczych czy określenia, którzy pracownicy będą podlegali zwolnieniom, a którzy będą przed nimi chronieni. Rozmowy takie powinny prowadzić do osiągnięcia kompromisu i porozumienia pomiędzy stronami negocjacji. W tej fazie konieczne jest także przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników na temat przyczyn i skali zwolnień. Należy w niej położyć nacisk na uświadomienie i przekonanie pracowników, iż ich obecny pracodawca będzie dążył do minimalizacji skali zwolnień i będzie przeciwdziałał ich negatywnym skutkom. Wskazane jest tak-

że zaznaczenie, iż w przypadku najbliższej akcji rekrutacyjnej, będą przyjmowani, w pierwszej kolejności, zwolnieni wcześniej pracownicy (Kalinowski, 2004: 415).

Zalety i wady zwolnień monitorowanych

Przedsiębiorstwo, korzystając z usług outplacementowych, oczywiście powinno być świadome zalet i wad tego instrumentu. Do zalet outplacementu można zakwalifikować:

- wsparcie dla odchodzących pracowników poprzez pomoc w znalezieniu pracy;
- wzmocnienie wizerunku zewnętrznego firmy (wśród kontrahentów czy klientów) i wewnętrznego (wśród pracowników);
- zmniejszenie liczby konfliktów w firmie i ograniczenie spadku efektywności pracy;
- redukcja obaw wśród pracowników uczestniczących w procesie przeobrażeń;
- zwiększenie wartości rynkowej firmy;
- wzmocnienie identyfikacji z firmą wśród pozostałych zatrudnionych (Antczak 2010: 275).

Natomiast podstawowe słabości tego instrumentu to:

- brak ustawowej regulacji outplacementu w Polsce;
- fasadowość wielu realizowanych programów odejść, których zadaniem powinno być rozpoznanie potrzeb zwalnianych pracowników (uwzględniają jedynie interesy firmy),
- brak wsparcia ze strony władz lokalnych (kraju) dla tego typu programów oraz działań zmierzających do strukturalnego przeobrażenia rynku pracy;
- brak profesjonalizmu ze strony firm outplacementowych (błędny wybór ze strony zleceniodawcy, nieetyczne postępowanie konsultantów);
- relatywnie wysokie koszty stosowania takiego instrumentu (tamże: 275).

W przypadku pierwszej wady należy zaznaczyć, iż zgodnie z ustawą z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415) pracodawca zamierzający zwolnić co najmniej 50 pracowników w okresie 3 miesięcy jest obowiązany uzgodnić z powiatowym urzędem pracy właściwym dla siedziby tego pracodawcy lub ze względu na miejsce wykonywania pracy zakres i formy pomocy dla zwalnianych pracowników, dotyczące w szczególności: pośrednictwa pracy, poradnictwa zawodowego, szkoleń i pomocy w aktywnym poszukiwaniu pracy (art.70).

Ponadto, w przypadku zwolnienia monitorowanego, pracodawca jest obowiązany podjąć działania polegające na zapewnieniu pracownikom przewidzianym do zwolnienia lub będącym w trakcie wypowiedzenia lub w okresie 6 miesięcy po rozwiązaniu stosunku pracy lub stosunku służbowego, usług rynku pracy realizowanych w formie programu. Program może być realizowany przez powiatowy urząd pracy, agencję zatrudnienia lub instytucję szkoleniową. Program ten może być finanso-

wany: przez pracodawcę, przez pracodawcę i odpowiednie jednostki administracji publicznej oraz na podstawie porozumienia organizacji i osób prawnych z udziałem pracodawcy.

W przypadku polskich firm, z usług outplacementowych korzystają głównie firmy bogate, z udziałem kapitału zagranicznego, w których funkcjonują nowoczesne zasady zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi opartego na zasadach marketingu personalnego.

Z badań przeprowadzonych w polskich oddziałach firm europejskich (Makowski, Kwiatkiewicz, 2004: 180–182) wynika, iż zwalnianie pracowników jest rozwiązaniem ostatecznym, a problematyka outplacementu jest tym firmom doskonale znana. W firmach tych stosowane są dwa rodzaje outplacementu:

- indywidualny – w odniesieniu do menedżerów lub specjalistów wysokiej klasy;
- grupowy – stosowany jest w sytuacji zwolnień 50 lub więcej pracowników. Oddział firmy jest zobowiązany zawiadomić centralę, która zatwierdza program outplacementu oraz poprzez swoich wysłanników kontroluje przebieg tego programu.

Potencjalną wadą outplacementu jest także złe dobranie firmy outplacementowej, które może spowodować nieprawidłowe przeprowadzenie tego procesu. Chodzi tu przede wszystkim o wysoki koszt tego typu usług, dostęp osób z zewnątrz do poufnych informacji w organizacji oraz ryzyko, iż wynajęta firma nie będzie miała dostatecznych kompetencji w realizacji tego typu programów. Korzystanie z usług takich firm może także zrodzić przeświadczenie, iż firma uchyla się od odpowiedzialności za los zwalnianych pracowników.

Stosowanie outplacementu korzystnie wpływa na pracowników, którzy nie są zwalniani z firmy i przeciwdziała takim zjawiskom, jak: ograniczenie podejmowania innowacyjnych i kreatywnych decyzji, utrata autorytetu przez kadrę menedżerską, konflikty interpersonalne, utrudnienia w pracy zespołowej czy przepływ tylko dobrych informacji.

Zwolnienia monitorowane – opinie polskich pracodawców i pracowników

Obecnie – w miarę upowszechniania się nowoczesnych standardów zarządzania zasobami ludzkim oraz wzrostu świadomości wśród kadry zarządzającej, iż potencjał ludzki jest podstawowym czynnikiem decydującym o uzyskaniu przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku – rośnie zainteresowanie zwolnieniami monitorowanymi, choć nadal w tej kwestii jest wiele do zrobienia.

Z badań przeprowadzonych przez agencję badawczą PBS na temat wiedzy oraz postaw pracodawców województwa pomorskiego wobec rozwiązań z zakresu outplacementu na terenie województwa pomorskiego we wrześniu 2010 r. (w ramach projektu „Wsparcie dla pracodawców i pracowników pomorskich firm, przecho-

dzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne”) (*Raport...*) wynika, iż pracodawcy mają znikomą wiedzę nie tylko na temat przebiegu i wyników działań z zakresu łagodnych zwolnień, ale nawet samego pojęcia *outplacementu*. Poziom informacji na temat *outplacementu* był zwykle proporcjonalny do wielkości przedsiębiorstwa, co najczęściej wiązało się z istnieniem wyspecjalizowanego działu personalnego w strukturze firmy. Większą znajomością tematu wykazywali się też przedstawiciele przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. Do podstawowych barier wykorzystywania *outplacementu* pracodawcy zaliczyli:

- brak wiedzy na temat dostępnych możliwości;
- dodatkowe koszty;
- problemy z organizacją i wdrażaniem projektu;
- niechęć i bierne postawy pracowników oraz związków zawodowych;
- obawy o skuteczność działań na trudnym rynku lokalnym.

Z drugiej strony, pracodawcy podkreślali, iż *outplacement* jest korzystny zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Daje on pracodawcom wiele korzyści, np. zapewnienie poprawnych stosunków ze zwalnianymi pracownikami, pozytywny sygnał dla pozostałych zatrudnionych czy łagodny przebieg zwolnień, którego efektem jest brak zakłóceń w pracy przedsiębiorstwa. Ponadto dużą korzyścią jest wpływ tego typu działań na pozytywny wizerunek firmy, co ma szczególne znaczenie w przypadku dużych przedsiębiorstw, szczególnie gdy zwalniany pracownik jest przekonany co do sensu oferowanych mu form pomocy. Aby zostało to osiągnięte, konieczne jest właściwe i wyczerpujące zakomunikowanie i wytłumaczenie propozycji pracownikom, a w szczególności przekonanie związków zawodowych, które koncentrują się głównie na negocjowaniu pieniężnych wypłat dla zwalnianych pracowników.

Zwiększone zainteresowanie pracodawców działaniami z zakresu *outplacementu* wymaga jednak takich działań, jak:

- rozpowszechnianie tematyki *outplacementu* w mediach;
- szkolenie specjalistów działów personalnych oraz kadry zarządzającej poprzez targi pracy;
- konferencje dla działów personalnych i dla kadr zarządzających;
- propagowanie idei wśród pracowników i związków zawodowych, która może wpłynąć na oddolne inicjatywy;
- wykorzystanie w przedsiębiorstwie działań *outplacementowych*;
- wskazywanie przykładów skutecznych działań *outplacementowych*;
- możliwość dofinansowania *outplacementu*.

Podstawową konkluzją przeprowadzonych badań była konieczność znacznie szerszego promowania zwolnień monitorowanych, ze względu na brak wiedzy na ten temat wśród pracodawców. Z kolei, badanie rynku usług *outplacementowych* w Polsce przeprowadzone w 2011 roku na zlecenie DBM Polska przez firmę Syntetos New Market Research (DBM-Polska) pokazało, iż 48% przebadanych firm zadeklarowało, że korzysta z programów *outplacementu* (przebadano 500 firm z całego kraju).

Z powyższych badań wynika, iż na Mazowszu najwięcej firm korzysta z usług outplacementowych. Poza nim, outplacement najczęściej wykorzystują pracodawcy z województw: śląskiego, dolnośląskiego, pomorskiego, zachodniopomorskiego, małopolskiego, wielkopolskiego i łódzkiego. Realizacją usług outplacementowych zajmują się przede wszystkim specjalistyczne firmy świadczące usługi outplacement oraz firmy doradcze (głównie rekrutacyjne i szkoleniowe).

Badania wykazały, iż outplacement indywidualny jest częściej stosowany niż grupowy. Rośnie także liczba firm, które jednocześnie wykorzystują różne formy wsparcia dla odchodzących pracowników. Z outplacementu indywidualnego, przeznaczonego głównie dla specjalistów, kadry menedżerskiej i zarządzającej, korzysta 61% firm w Polsce, natomiast outplacement grupowy, stosowany najczęściej przy zwolnieniach w firmach produkcyjnych i wykorzystuje go 16% przedsiębiorców. Obydwa rodzaje outplacementu stosowała co czwarta z ankietowanych firm.

Ankietowani pracodawcy wskazali, iż podstawowymi kryteriami stosowanymi przy wyborze firmy outplacementowej jest: doświadczenie, kompetencje, rekomendacje oraz koszt usługi. Najczęściej wskazywanymi zaletami współpracy z daną firmą były kompetencje zespołu i sposób wykonania zadania (jej jakość). Najczęściej wymienianą wadą był z kolei koszt usługi oraz długi proces outplacementu. Według rezultatów badań, większość firm współpracę oceniała bardzo dobrze (66,7%) lub raczej dobrze (24,5%). Poza tym 8% firm wystawiło ocenę średnią, a 0,5% złą. Informacji o firmach świadczących tego typu usługi badani pracodawcy szukali w internecie (35,9%), na szkoleniach (12,6%), w prasie branżowej (8,8%), u kolegów i koleżanek z branży (8,5%), w samych ofertach przesłanych przez firmy (6,9%) oraz w trakcie konferencji branżowych (5,5%).

Omawiając problematykę outplacementu, warto także przytoczyć opinię pracowników w tym temacie. Według wyników ankiety przeprowadzonej przez serwis Pracuj.pl na grupie 1031 pracowników (Outplacement), 70% uczestników ankiety stwierdziło, że w firmach, w których pracują lub w firmach ich znajomych, nie są prowadzone żadne działania mające na celu pomoc zwalnianym pracownikom. W tej grupie, 6 na 10 osób przyznało, że w ogóle nie słyszało o pracodawcach prowadzących takie działania. Ponadto prawie 17% respondentów nie wiedziało w ogóle, na czym tego typu pomoc mogłaby polegać.

Uczestnicy ankiety stwierdzili, iż najkorzystniejszymi działaniami ze strony pracodawcy byłyby: zapewnienie zwalnianym osobom szkoleń zawodowych (65% ankietowanych), szkolenia językowe oraz pomoc w przygotowaniu dokumentów rekrutacyjnych (po 38% ankietowanych), pomoc pracodawcy w wyszukiwaniu dostępnych ofert pracy oraz spotkania z trenerem – coachem kariery (po 45% ankietowanych). Pozostałe formy pomocy oczekiwane przez pracowników to: pomoc w znalezieniu nowej pracy, polecenie pracownika innym pracodawcom, zapewnienie pracownikowi odpłaty pieniężnej, przygotowanie bardzo dobrych referencji.

Poza tym pracownicy wypowiedzieli się na temat powodów, dla których firmy korzystają z outplacementu. Według 67% ankietowanych osób, firmy korzystają z te-

go typu usług w celu kreowania pozytywnego wizerunku firmy na rynku. W opinii ponad 50% respondentów firmy robią to w obawie przed negatywnymi opiniami zwalnianych pracowników. Inne przyczyny to: pozytywne motywy wprowadzania programów ochronnych dla zwalnianych, forma podziękowania pracodawcy za dotychczasową pracę, chęć poprawy motywacji pracowników, których ominęły zwolnienia oraz panująca moda na przeprowadzanie *outplacementu*.

Podsumowanie

Stosowanie *outplacementu* niewątpliwie przynosi dużo korzyści przedsiębiorstwu, przede wszystkim w zakresie tworzenia pozytywnego wizerunku firmy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Firma, stosując ten instrument, oddziałuje na aktywizację zawodową pracowników oraz zapobiega nastrojom zagrożenia i obawy przed zwolnieniami ze strony pracowników nadal pozostających w organizacji. Z drugiej strony (szczególnie odnosząc to do realiów polskich przedsiębiorstw), wymaga to wzrostu świadomości wśród kadry kierowniczej, jeśli chodzi o zasady i narzędzia *outplacementu*. Konieczne jest także odpowiednia i kompleksowa polityka informacyjna wśród pracowników. Należy także wspomnieć, iż stosowanie tego narzędzia, wymaga niemałych nakładów finansowych ze strony organizacji.

Summary

Outplacement as a positive image shaping element of an organization on the labour market

The aim of the article is outlining outplacement as one of the instruments of creating a positive corporate image and subjective treatment of human resources in an organization. The article shows basic kinds of outplacement and resulting benefits from applying it to an employer and an employee, as well as main crash barriers of applying this instrument. It has been pointed out that effective application of outplacement requires making its role aware of validities amongst the senior staff and visualising its positive effect on employees of organizations.

Keywords: outplacement, corporate image, personnel, employee.

Bibliografia

- Antczak Z. (2010), *Odejścia pracowników z organizacji*, [w:] Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Warszawa.
- Baruk A. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Warszawa: Difin.
- DBM-Polska, Wyniki badań rynku outplacement w Polsce, <http://pl.scribd.com/doc/58283264/DBM-Polska-Wyniki-bada%C5%84-rynku-outplacement-w-Polsce>, dostęp dnia 02.02.2013 r.,
<http://www.pbsdga.pl/x.php/1,931/raport-z-badania-na-temat>, dostęp dnia 02.02.2013 r.
- Kalinowski M. (2004), *Zwalnianie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Słownik zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Makowski K., Kwiatkiewicz A. (2004), *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] Juchniewicz M., *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- Outplacement oczami pracowników – wyniki badania, <http://hrstandard.pl/2009/09/03/outplacement-oczami-pracownikow-wyniki-badania>, dostęp dnia 02.02.2013 r.

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. Nr 69, poz. 415).

Wpływ kryzysu finansowo-ekonomicznego na rynek pracy w Polsce

Wstęp

Zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych kryzys finansowy wywarł istotne piętno na sektorze realnym, najpierw w gospodarce amerykańskiej, a następnie w innych krajach, w tym w Polsce. Znalazło to wyraz w dostosowaniach występujących w tych gospodarkach, w tym również na rynku pracy. Spadek wolumenu produkcji spowodowany ujemnym szokiem popytowym rzutuje bezpośrednio na rynek pracy, wywołując różnego rodzaju procesy dostosowawcze, takie jak (Cahuc, Zylberberg 2004: 193–198): spadek płac realnych, zmniejszenie czasu pracy, obniżenie intensywności i wydajności pracy oraz zmniejszenie rozmiarów zatrudnienia.

Obecnego kryzysu nie można jednak traktować wyłącznie przez pryzmat przejściowych turbulencji o charakterze koniunkturalnym, spowodowanych przyczynami natury technicznej. Nie jest to bowiem kryzys, którego przyczyny tkwią w niewłaściwym ustawieniu stóp procentowych czy niezbilansowaniu budżetów. Jest to kryzys systemowy współczesnego kapitalizmu, który dał się zwieść ułudzie neoliberalizmu (Stiglitz 2010; Cassidy 2010; Blanchard, Dell’Arcidia i Mauro 2010).

Jednakże w Polsce nie zaobserwowano kryzysu, a jedynie spowolnienie gospodarcze. Można to tłumaczyć z jednej strony – stabilnym systemem bankowym, w którym duże znaczenie przywiązuje się do depozytów jako źródeł finansowania działalności kredytowej banków, a także niepozyskiwania funduszy w procesach sekurytyzacji ani dokonywania przez banki inwestycji w papiery wartościowe powstałe w wyniku tych procesów – z drugiej zaś niższym aniżeli w gospodarkach rozwiniętych stopniem zadłużenia gospodarstw domowych i przedsiębiorstw (Zalega, 2012a).

* Dr hab. nauk ekonomicznych Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

W 2009 r. Polska, jako jedyny kraj w Europie, osiągnęła dodatni wzrost gospodarczy. W pewnym sensie był to wynik korzystnego splotu okoliczności takich, jak: osłabienie złotego, brak problemów w sektorze budowlanym oraz stosunkowo duży elastyczny rynek pracy. Istotną rolę odegrał także napływ funduszy europejskich (i ich lepsza absorpcja) oraz niemiecki plan wsparcia rodzimego sektora motoryzacyjnego, zakładający przyznawanie premii przy złomowaniu starego auta i zakupie nowego. Do tego dochodzi stosunkowo mała zależność od eksportu. Polska jest, w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, gospodarką mało otwartą. Stosunek obrotów handlowych do PKB w Polsce to około 80%. Załamanie się globalnego handlu w wyniku światowej recesji dotknęło polską gospodarkę w znacznie mniejszym stopniu. Nie bez znaczenia okazała się silna konsumpcja wewnętrzna. Wkład popytu krajowego we wzrost PKB w 2010 r. wyniósł 4,4 punkty procentowe, podczas gdy wkład eksportu netto był ujemny i wyniósł 0,6 punktu procentowego. Ponadto, wzrost dochodu rozporządzalnego w gospodarstwach domowych i poprawa sytuacji finansowej przedsiębiorstw wpływały pozytywnie na wydatki konsumpcyjne gospodarstw domowych.

Do zwiększenia popytu wewnętrznego w Polsce w 2010 r. przyczyniło się także spożycie oraz przyrost zapasów. Natomiast kolejne dobre informacje gospodarcze uruchamiały mechanizm samosprawdzającej się prognozy: banki, przedsiębiorstwa i konsumenci zaczęli wierzyć, że recesji da się uniknąć, co stało się samoczynnym elementem wzrostu gospodarczego (www.nietakikryzysstraszny.pl/images/Raport_Otwarcia.pdf, dostęp dnia 07.04.2012 r.).

Kryzys finansowo-ekonomiczny wpłynął na rynek pracy w Polsce, wywołując cały szereg reakcji dostosowawczych, polegających m.in. na zmniejszeniu zatrudnienia w gospodarce, co z kolei znalazło odbicie w poziomie i strukturze bezrobocia. Zmiany dokonujące się na rynku pracy powodują, że staje się on coraz ważniejszym determinantem rozwoju społecznego, a sytuacja na rynku pracy jest uznawana za ważny element oceny rozwoju społeczno-gospodarczego w danym kraju.

Celem artykułu jest przeanalizowanie wpływu spowolnienia tempa wzrostu gospodarczego na kształtowanie się podstawowych wskaźników makroekonomicznych odnoszących się do rynku pracy w Polsce. W tym celu, w artykule przeanalizowano współczynnik aktywności zawodowej ludności i wskaźnik zatrudnienia, a następnie skoncentrowano się na omówieniu zjawiska bezrobocia z punktu widzenia podstawowych cech demograficzno-społecznych. W dalszej części artykułu, w sposób syntetyczny, przeanalizowano kolejny istotny makrowskaźnik ekonomiczny opisujący sytuację na rynku pracy, jakim jest przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto. Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

Aktywność zawodowa ludności w okresie kryzysu

Do kluczowych makrowskaźników ekonomicznych opisujących sytuację gospodarczą kraju zalicza się wskaźniki opisujące rynek pracy, m.in.: współczynnik aktywności zawodowej, wskaźnik zatrudnienia, struktura pracujących według sektorów ekonomicznych, stopę bezrobocia i przeciętne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej (Zalega, 2012b).

Obraz zatrudnienia w latach 2007–2011 został nakreślony przy użyciu charakterystyk jego poziomu (liczby pracujących, współczynnika aktywności zawodowej i wskaźnika zatrudnienia) oraz struktury.

W całym badanym okresie liczba pracowników, jak i bezrobotnych ulegała falowaniu (tabela 1).

Tabela 1. Liczba pracujących w Polsce w latach 2007–2011
(stan w końcu roku, w tys. osób)

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ogółem	15 538	16 005	15 885	16 075	16 284
Mężczyźni	8 553	8 813	8 701	8 844	9 027
Kobiety	6 985	7 193	7 184	7 231	7 257
Miasta	9 582	9 894	9 820	9 966	9 991
Wieś	5 956	6 111	6 065	6 109	6 292

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b.

Początkowo (lata 2007–2008) liczba pracowników wzrosła o 3,0%, rok 2009 charakteryzował się spadkiem liczby pracujących o 0,7% (w okresie widocznego w Polsce wyhamowania rozwoju gospodarczego), następnie w latach 2010–2011 liczba pracujących ponownie wzrosła o 1,3%. W sumie w latach 2007–2011 nastąpił wzrost liczby zatrudnionych (o 4,8%), przy wzroście PKB. W badanym okresie, spośród ogółu pracujących, większość stanowili mieszkańcy miast, zaś ich udział w ogólnej liczbie pracujących kształtował się na poziomie około 61,8%.

Kolejnym wskaźnikiem obrazującym rynek pracy jest współczynnik aktywności zawodowej (tabela 2).

Tabela 2. Współczynnik aktywności zawodowej ludności i zatrudnienia w latach 2007–2011 (stan w końcu roku, w %)

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Współczynnik aktywności zawodowej					
Ogółem	69,5	70,6	71,2	72,0	72,8
Mężczyźni	74,8	75,7	76,0	76,6	77,2
Kobiety	64,1	65,2	66,2	67,2	68,0
Miasto	69,1	70,2	71,2	72,6	73,1
Wieś	70,3	71,1	71,4	71,1	72,4
Wskaźnik zatrudnienia					
Ogółem	63,5	65,7	65,1	65,2	65,9
Mężczyźni	68,9	71,1	69,6	69,7	70,7
Kobiety	57,9	60,1	60,2	60,4	60,6
Miasto	63,0	65,3	64,9	65,6	66,0
Wieś	64,4	66,4	65,3	64,5	65,6

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b.

W latach 2007–2011 nastąpił niewielki wzrost współczynnika aktywności zawodowej osób w wieku produkcyjnym o 4,7%. Wskaźnik ten zwiększył się niezależnie od miejsca zamieszkania (odpowiednio w miastach o 4,0 pkt i o 2,1 pkt na wsi). W całym badanym okresie współczynnik aktywności zawodowej był wyraźnie wyższy u mężczyzn (75,9%) niż kobiet (66,1%).

Wskaźnik zatrudnienia w całym badanym okresie pozostawał praktycznie na zbliżonym poziomie (wzrost o 3,8%). Zarówno w populacji mężczyzn, jak i kobiet nastąpił jego wzrost (odpowiednio o 2,6% i o 4,7%). Biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania, poprawę tego wskaźnika odnotowano zarówno wśród mieszkańców miast (wzrost o 4,8%) i wsi (wzrost o 1,8%).

Współczynnik aktywności zawodowej wynoszący w 2011 r. 65,9% pokazuje, że w badanym okresie nie tylko rosła liczba osób aktywnych zawodowo (co mogłoby stanowić jedynie odzwierciedlenie tendencji demograficznych), lecz również rósł ich udział w liczbie ludności w wieku 15–64 lata. Dzieląc grupę osób w wieku 15–64 lata na mniejsze przedziały wiekowe, można odnotować, że w latach 2007–2011 najbardziej wzrosła aktywność zawodowa wśród osób w wieku 55–64 lata (o średnio 1,3% z kwartału na kwartał), czego główną przyczyną była zdecydowanie większa aktywność zawodowa kobiet w tym wieku, która rosła w tempie przeszło 2% kwartalnie w analizowanym okresie. Zmiany w pozostałych grupach dowodzą, że w latach 2007–2011 rosła aktywność zawodowa praktycznie we wszystkich grupach wiekowych.

Kryzys finansowo-ekonomiczny w latach 2007–2011 miał w obiegowych opiniach zróżnicowane oddziaływanie na poszczególne sektory gospodarki. Ujęcie sektorowe jest możliwe do zbadania dzięki przeanalizowaniu struktury pracujących

w sektorach ekonomicznych według obowiązującej klasyfikacji PKD (tabela 3). Należy w tym miejscu nadmienić, że jednym z symptomów zwiększenia poziomu rozwoju innowacyjności gospodarek jest zmniejszenie udziału zatrudnionych w rolnictwie, zaś zwiększenie w usługach.

Tabela 3. Struktura pracujących według sektorów w latach 2007–2011
(stan w końcu roku, w %)

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Ogółem	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Sektor publiczny	27,7	26,9	26,2	26,3	25,3
Sektor prywatny	72,3	73,1	73,8	73,7	74,7
Sektory ekonomiczne:					
Rolniczy	14,0	13,4	12,9	12,7	12,6
Przemysłowy	31,2	32,0	30,8	30,4	30,5
Usługowy	54,8	54,6	56,3	56,9	56,9

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b.

W latach 2007–2011 zatrudnienie w sektorze publicznym obniżyło się o 8,7%, przy jednoczesnym wzroście zatrudnienia w sektorze prywatnym o 3,33%. W 2011 r. w stosunku do 2007 r. zatrudnienie w sektorze usług wzrosło o 3,8%, zaś w sektorze rolniczym i przemysłowym spadło (odpowiednio o 10,0% i 2,3%). W badanym okresie pracownicy w sektorze usług stanowili 55,9% wszystkich pracujących, w sektorze przemysłowym 31%, a w sektorze rolniczym 13,1% ogółu pracujących.

Wolniejsze, niż zakładano, przemiany w II i III sektorze gospodarki narodowej spowodowały, że udział zatrudnienia w przemyśle przekracza, a w usługach nie osiąga (lecz minimalnie) wartości zakładanych w Strategii Rozwoju Kraju (SRK). Zakładana w SRK wartość wskaźnika w 2015 r. wynosi dla sektora I – 11%, sektora II – 22%, zaś dla sektora III – 63%.

Rozmiary bezrobocia i stopa bezrobocia

Najważniejszym skutkiem kryzysu finansowo-ekonomicznego jest niewątpliwie zjawisko bezrobocia. Utrata pracy, a tym samym zmniejszenie dochodów przez jednego lub więcej członków gospodarstwa domowego, w istotny sposób rzutuje na konsumpcję i w efekcie powoduje zmiany w zachowaniach nabywczych konsumentów. Analiza bezrobocia jest prowadzona na podstawie wielkości wyrażonych absolutnie (poziom bezrobocia), rozkładu populacji bezrobotnych według cech demograficzno-społecznych, miar natężenia bezrobocia i mierników względnych (stopa bezrobocia, wskaźnik długotrwale bezrobotnych). Zjawisko bezrobocia, z uwagi na zmniejszone możliwości nabywcze gospodarstw domowych, jest istotnym determinantem wpły-

wającym na strukturę konsumpcji. Im wyższy poziom bezrobocia, tym mniejszy jest popyt wewnętrzny netto i poziom produkcji krajowej, co z kolei wpływa na zmniejszenie tempa rozwoju gospodarczego kraju.

W latach 2007–2011 wzrastała stopa bezrobocia, czyli procentowy udział bezrobocia w ogólnych zasobach siły roboczej (tabela 4).

Tabela 4. Stopa bezrobocia według województw w latach 2007–2011
(stan w końcu roku, w %)

Województwo	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Polska	11,2	9,5	12,1	12,3	11,8
Dolnośląskie	11,4	10,0	12,8	13,0	11,9
Kujawsko-pomorskie	14,9	13,3	16,2	16,6	15,9
Lubelskie	13,0	11,2	13,7	13,0	12,4
Lubuskie	14,0	12,5	16,2	15,6	14,3
Łódzkie	11,2	9,2	11,9	12,1	12,1
małopolskie	8,7	7,5	9,7	10,4	9,9
Mazowieckie	9,0	7,3	9,0	9,4	9,5
Opolskie	11,9	9,8	12,9	13,1	12,6
Podkarpackie	14,2	13,0	15,9	15,8	14,8
Podlaskie	10,4	9,7	12,8	13,2	13,4
Pomorskie	10,7	8,4	11,9	12,2	11,7
Śląskie	9,2	6,9	9,4	9,9	9,6
Świętokrzyskie	14,9	13,7	15,1	14,7	14,5
Warmińsko-mazurskie	18,7	16,8	20,7	20,0	18,7
Wielkopolskie	7,8	6,4	9,2	9,2	8,6
Zachodniopomorskie	16,4	13,3	17,1	17,4	16,4

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b: 75–84.

W badanym okresie stopa bezrobocia była najniższa w 2008 r., zaś najwyższa w 2010 r., stanowiąc odpowiednio 9,5% i 12,3% cywilnej ludności aktywnej zawodowo. W latach 2007–2011 utrzymywało się bardzo duże zróżnicowanie zjawiska bezrobocia. Najwyższą stopę bezrobocia odnotowano w województwach: warmińsko-mazurskim (19,0%), zachodniopomorskim (16,1%), kujawsko-pomorskim (15,4%) i świętokrzyskim (14,6%). Najniższą stopą bezrobocia charakteryzowały się województwa: wielkopolskie (8,2%), mazowieckie (8,8%), śląskie (9,0%) i małopolskie (9,2%).

Liczba zarejestrowanych bezrobotnych w urzędach pracy w latach 2007–2011 ulegała ciągłym zmianom. W 2011 r. liczba zarejestrowanych bezrobotnych była wyższa o 6,6% w porównaniu z analogicznym okresem 2007 r. (tabela 5).

Tabela 5. Bezrobotni zarejestrowani w Polsce w latach 2007–2011
(stan w końcu okresu, w tys. osób)

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Bezrobotni zarejestrowani (w tys. osób)	1746,6	1473,8	1892,7	1954,7	1861,7
Mężczyźni	729,2	640,3	926,3	939,9	837,1
Kobiety	1017,3	833,4	966,4	1014,8	1024,6
Posiadający prawo do zasiłku	250,6	271,3	380,0	326,6	288,8

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b.

Tabela 6. Bezrobocie według cech demograficzno-społecznych w latach 2007–2011
(stan w końcu okresu, w %)

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Bezrobocie według płci:					
kobiety	58,2	56,6	51,5	51,9	55,0
mężczyźni	41,8	43,4	48,9	48,1	45,0
Bezrobocie według wieku:					
do 24 lat	19,0	20,7	22,5	21,9	21,6
25–34 lat	27,8	28,4	28,9	29,2	29,4
35–44 lata	19,3	18,6	18,2	18,4	18,6
45–54 lata	25,4	23,6	21,4	20,3	19,2
55 lat i więcej	8,4	8,7	9,0	10,2	11,2
Bezrobocie wg poziomu wykształcenia:					
wyższe	6,9	8,5	9,4	10,5	11,4
średnie policealne i średnie zawodowe	22,1	22,3	22,1	22,0	22,7
średnie ogólnokształcące	9,1	10,2	10,8	10,9	11,3
zasadnicze zawodowe	29,6	28,6	28,9	28,4	27,4
gimnazjalne, podstawowe i ponadpodstawowe	32,3	30,4	28,8	28,2	27,2
Bezrobocie wg czasu pozostawania bez pracy:					
poniżej 1 miesiąca	9,2	12,5	10,4	11,2	12,3
1–3 miesięcy	17,9	23,4	23,9	23,0	15,3
3–6 miesięcy	14,0	15,9	19,8	18,3	14,2
6–12 miesięcy	13,8	14,2	20,1	18,4	24,8
12–24 miesięcy	13,9	12,2	12,8	17,1	18,5
powyżej 24 miesięcy	31,2	21,8	13,0	12,0	14,9

Źródło: opracowanie na podstawie: GUS, 2012b.

W końcu grudnia 2011 r. odnotowano wzrost liczby bezrobotnych w stosunku do 2007 r., zarówno wśród populacji mężczyzn, jak i kobiet, odpowiednio o 14,8% i o 0,7%. W badanym okresie zwiększyła się o 1,2 punktu procentowego zbiorowość

bezrobotnych kobiet i mężczyzn posiadających prawo do pobierania zasiłku. W końcu 2007 r. prawa do zasiłku posiadało zaledwie 14,3%, zaś w analogicznym okresie 2011 r. – 15,5% ogółu zarejestrowanych bezrobotnych.

Dla oceny i prognozy struktury bezrobocia niezbędna jest znajomość struktury bezrobotnych według cech demograficzno-społecznych: płeć, wiek, wykształcenie i czas pozostawiania bez pracy (tabela 6).

Pierwszym ważnym przekrojem badawczym populacji bezrobotnych jest jej zróżnicowanie według płci. Strukturę populacji według tej cechy kształtują w szczególności następujące czynniki: proporcja płci wśród ogółu czynnych zawodowo, stopień feminizacji zatrudnionych w różnych działach gospodarki narodowej, stopień zagrożenia bezrobociem w różnych działach gospodarki oraz zróżnicowane szanse przejścia na wcześniejsze emerytury dla mężczyzn i kobiet.

W Polsce, w badanym okresie, wśród bezrobotnych przeważały kobiety, przy czym ich udział zmniejszał się w latach 2007–2010, a w roku 2011 ustabilizował się na poziomie 55,0%. Z punktu widzenia działań ograniczających bezrobocie ważna jest struktura demograficzno-zawodowa bezrobotnych kobiet. Są to coraz częściej kobiety młode (46,8% wszystkich bezrobotnych stanowiły w badanym okresie kobiety poniżej 35. roku życia), oczekujące na pracę coraz dłużej. W latach 2007–2011 udział kobiet w ogólnej liczbie bezrobotnych zmniejszył się o 5,5%, zaś największy ich odsetek w ogólnej liczbie bezrobotnych występował w województwach: wielkopolskim (58,3%), pomorskim (56,6%), kujawsko-pomorskim (56,5%) oraz śląskim (55,8%).

Drugim, a przy tym jednym z najważniejszych przekrojów badawczych populacji bezrobotnych, jest struktura bezrobotnych według wieku. Wiek określa bowiem pozycję człowieka na rynku pracy, a w przypadku bezrobotnych jest istotną determinantą szansy ponownej aktywizacji zawodowej. Porównanie struktury bezrobotnych według wieku w Polsce ujawnia uderzające różnice. W badanym okresie populacja bezrobotnych wyróżnia się bardzo wysokim udziałem ludzi młodych. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 25–34 lata (28,7%). Osoby w wieku do 24 lat w ogólnej liczbie bezrobotnych stanowiły 21,1%, natomiast odsetek zarejestrowanych bezrobotnych w wieku 35–44 lata wyniósł 18,7%, 45–54 lata – 22,0%, a powyżej 54 lat – 9,5%. W latach 2007–2011 największe zmiany w strukturze bezrobotnych zanotowano w grupie osób 44–54 lata (różnica *in minus* o 6,2 punktu procentowego), natomiast w grupie osób 55 lat i więcej (różnica *in plus* 2,8 punktu procentowego) i w grupie osób do 24 lat (różnica *in plus* 2,6 punktu procentowego).

W badanym okresie najwyższy udział osób w wieku 25–34 lata w ogólnej liczbie bezrobotnych odnotowano w województwach: lubelskim (32,6%), podkarpackim (30,8%) i świętokrzyskim (30,6%), natomiast najniższy w województwach: opolskim (26,8%), podlaskim (27,3%), dolnośląskim (27,6%) oraz łódzkim (27,6%).

Trzecim czynnikiem strukturalnym różnicującym populację bezrobotnych jest ich poziom wykształcenia. Większość bezrobotnych zarejestrowanych w urzędach pracy legitymuje się stosunkowo niskim poziomem wykształcenia. Dominującą gru-

pę wśród bezrobotnych stanowią osoby z wykształceniem podstawowym i niepełnym podstawowym oraz zasadniczym zawodowym. Dwie najliczniejsze grupy wśród bezrobotnych to osoby posiadające wykształcenie zasadnicze zawodowe oraz gimnazjalne, podstawowe i niepełne podstawowe (odpowiednio 28,6% i 28,6% w ogólnej liczbie zarejestrowanych bezrobotnych). Obie te populacje łącznie stanowiły 58,0% ogólnej liczby bezrobotnych. Świadectwem ukończenia szkół policealnych i średnich zawodowych legitymowało się 22,2% ogółu bezrobotnych, średnich ogólnokształcących – 10,5%, a dyplomem ukończenia szkół wyższych – 9,0%. W latach 2007–2011 największe zmiany w strukturze bezrobocia odnotowano wśród bezrobotnych posiadających wyższe wykształcenie. Wśród tej grupy bezrobocie wzrosło aż o 65,2%. Nieco mniejsze zmiany w strukturze bezrobocia zanotowano w grupie bezrobotnych z wykształceniem średnim ogólnokształcącym (wzrost o 24,2%) oraz średnim policealnym i średnim zawodowym (wzrost o 2,7%). Z kolei spadek bezrobocia nastąpił wśród osób bezrobotnych z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym (o 15,8%) i wykształceniem zasadniczym zawodowym (o 7,4%).

W badanym okresie największy odsetek osób bezrobotnych z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym oraz zasadniczym zawodowym odnotowano w województwach: kujawsko-pomorskim (63,9), zachodniopomorskim (63,3%) i warmińsko-mazurskim (62,7%), natomiast najniższy w województwach: lubelskim (49,5%), małopolskim (50,4%) i świętokrzyskim (51,2%).

W latach 2007–2011 liczba osób długotrwale poszukujących pracy (powyżej 12 miesięcy) utrzymywała się na zbliżonym poziomie i stanowiła 30,6% ogólnej liczby zarejestrowanych bezrobotnych. W badanym okresie liczba długotrwale bezrobotnych zmniejszyła się o 25,9%, natomiast wzrosła liczba bezrobotnych pozostających bez pracy poniżej 1 miesiąca (o 33,7%). Osoby pozostające bez pracy stosunkowo krótko, tj. do 1 miesiąca stanowiły 11,1%, od 1 do 3 miesięcy – 20,7%, od 3 do 6 miesięcy – 16,5%, zaś od 6 do 12 miesięcy – 21,1% ogółu bezrobotnych.

Bezrobociem długookresowym częściej dotknięte były kobiety niż mężczyźni. Może to wynikać z tego, że dłużej poszukującymi pracy są osoby reaktywujące się na rynku pracy po dłuższej przerwie w pracy zawodowej. W takiej sytuacji znacznie częściej znajdują się kobiety, co może stanowić ważną przyczynę ich długookresowego bezrobocia. Nadto, struktura odpływów z bezrobocia do pracy wykazuje, że więcej ofert pracy było skierowanych do mężczyzn.

Na bezrobociu długookresowym znacznie częściej były narażone osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz gimnazjalnym, podstawowym i niepełnym podstawowym. Brak konkretnego przygotowania zawodowego stanowi istotną determinantę czasu trwania bezrobocia.

Im dłużej ludzie są bez pracy, tym trudniej jest im znaleźć pracę na stałe. Częściowo wynika to z faktu, że kwalifikacje bezrobotnych długookresowych ulegają obniżeniu i stają się przestarzałe. Przeciętny czas poszukiwania pracy przez osoby bezrobotne w latach 2007–2011 wyniósł blisko 11 miesięcy i dla kobiet był o prawie

półtora miesiąca dłuższy niż dla mężczyzn. Najdłużej, bo blisko 13 miesięcy, pracy poszukiwały osoby w wieku produkcyjnym niemobilnym (45–59 lat dla kobiet i 45–64 lata dla mężczyzn). Bezrobotni o najniższych kwalifikacjach zawodowych – z wykształceniem gimnazjalnym i niższym poszukiwali pracy ponad 11 miesięcy, najkrócej zaś – osoby legitymujące się dyplomem wyższej uczelni (nieco ponad 8 miesięcy). W badanym okresie najwyższy odsetek bezrobotnych wystąpił w województwach: podkarpackim (38,2%), mazowieckim (36,1%) i lubelskim (35,4%), natomiast najniższy w województwie śląskim (24,7%), lubuskim oraz wielkopolskim (po 24,8%).

Konstatując kwestię zmian na rynku pracy, można stwierdzić, że w badanym okresie zaobserwowano następujące prawidłowości:

- wzrosła liczba pracujących (o 4,8%), ale zwiększyła się także liczba bezrobotnych (o 6,6%);
- wskaźnik zatrudnienia w mieście był wyższy niż na wsi o 1,8 punktu procentowego,
- wskaźnik zatrudnienia kobiet był o 1,1 punktu procentowego wyższy aniżeli mężczyzn;
- zatrudnienie w sektorze publicznym obniżyło się o 8,7%, zaś w sektorze prywatnym wzrosło o 3,3%;
- spadło zatrudnienie w sektorze rolniczym (o 10,0%) i przemysłowym (o 2,3%), zaś wzrosło w sektorze usługowym (o 3,8%);
- wzrosła liczba zarejestrowanych bezrobotnych posiadających prawo do zasiłku (o 15,2%);
- wzrosła stopa bezrobocia w kraju o 5,6%;
- obniżyła się stopa bezrobocia wśród osób w wieku 45–54 lata (o 24,4%), zaś wzrosła wśród osób młodych w wieku do 24 lat (o 13,7%);
- wzrosła stopa bezrobocia wśród osób legitymujących się wyższym wykształceniem (o 65,2%).

Reasumując, okres 2007–2011 był trudny dla polskiego rynku pracy, głównie ze względu na spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego, ale także z uwagi na rosnącą aktywizację ekonomiczną populacji w wieku produkcyjnym. Zmniejszająca się systematycznie do 2008 r. stopa bezrobocia (7,1% według BAEL) wzrosła ponownie do 11,8% w 2011 r. Jednakże w przekroju terytorialnym, w wielu regionach stopa bezrobocia w 2011 r. była niższa niż w 2007 r. Dotyczyło to głównie bardziej rozwiniętych gospodarczo województw (mazowieckie, dolnośląskie, wielkopolskie), chociaż znaczące obniżenie było także udziałem woj. warmińsko-mazurskiego. Wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 15–64 lata zwiększył się w tym czasie do 59,3%, najbardziej w województwach o wysokim poziomie rozwoju ekonomicznego (mazowieckie, dolnośląskie, śląskie, wielkopolskie). Niekorzystnie zaś kształtowała się sytuacja na rynku pracy w dwóch województwach Polski Wschodniej: lubelskim i podlaskim, gdzie nastąpił w tym okresie, jednocześnie, spadek wskaźnika zatrudnienia i wzrost stopy bezrobocia, a także w woj. podkarpackim, gdzie co prawda

miał miejsce niewielki wzrost wskaźnika zatrudnienia, ale towarzyszyło mu znaczące zwiększenie bezrobocia.

Kształtowanie się przeciętnego wynagrodzenia brutto

Ważnym wskaźnikiem opisującym sytuację występującą na rynku pracy jest wskaźnik przeciętnego wynagrodzeń brutto (tabela 8).

Tabela 8. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto i jego dynamika w gospodarce narodowej w latach 2007–2011

Wyszczególnienie	Lata				
	2007	2008	2009	2010	2011
Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej (w zł)	2691,03	2943,88	3102,96	3224,98	3399,52
w tym:					
– przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze publicznym w zł	3046,54	3411,33	3607,32	3771,32	3961,03
– przeciętne miesięczne wynagrodzenie w sektorze prywatnym w zł	2564,63	2791,44	2922,01	3041,52	3217,95
Wskaźnik wynagrodzenia realnego brutto (okres poprzedni = 100)	105,5	105,9	102,1	101,5	101,2
Dynamika przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto (rok poprzedni = 100)	108,7	110,2	105,5	104,0	105,4

Źródło: GUS, 2012a.

W latach 2007–2011 przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto wzrosło o 26,3%. W sektorze publicznym wzrost ten wyniósł 30,0%, a w sektorze prywatnym – 25,5%.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej w 2007 r. było wyższe niż w 2006 r. o 8,7%, zaś siła nabywcza przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto była o 6,3% większa niż przed rokiem. W latach 2008–2011 przeciętne miesięczne wynagrodzenie w gospodarce narodowej w stosunku do roku poprzedniego zwiększało się odpowiednio o 10,2%, 5,5%, 3,9% i 5,4%. Z kolei, siła nabywcza przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w gospodarce narodowej, w odniesieniu do roku wcześniejszego, w latach 2008–2011 wzrastała odpowiednio o 6,0%, 2,1%, 1,5% i 1,2%.

Wyhamowanie tempa wzrostu wynagrodzeń nie miało przełożenia na spadek wynagrodzeń realnych, zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym. Można to tłumaczyć nienajgorszym stanem polskiej gospodarki oraz wzrostem elastycznego systemu wynagrodzeń, rozumianego jako dostosowanie kosztów systemu płac do sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Praktycznie, od końca lat 90. XX wieku

w Polsce wzrastał permanentnie procentowy udział zmiennej części wynagrodzenia w wynagrodzeniu całkowitym. Stosowanie elastycznych systemów wynagrodzenia daje możliwość skorelowania budżetu wynagrodzeń z rzeczywistymi wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, chroniąc w ten sposób przedsiębiorców przed bankructwem i wahaniami koniunktury, a pracowników przez utratą pracy.

W badanym okresie przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto wyższe niż średnie w kraju zanotowano w trzech województwach: mazowieckim (o 26,5%), śląskim (o 2,9%) i pomorskim (o 0,8%), najniższe zaś – w województwie lubuskim (o 14,8%), warmińsko-mazurskim (o 15,4%) i podkarpackim o 16,5% mniejsze niż średnie w kraju.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza sytuacji na rynku pracy w Polsce w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków:

- liczba pracowników i bezrobotnych w okresie kryzysu ulegała falowaniu;
- większość ogółu pracujących stanowili mieszkańcy miast;
- wskaźnik zatrudnienia kształtował się na zbliżonym poziomie i w latach 2007–2011 wyniósł średnio 65,2%;
- zatrudnienie w sektorze publicznym obniżyło się o 8,7%, przy jednoczesnym wzroście zatrudnienia w sektorze prywatnym o 3,3%;
- niewielkiej modyfikacji uległo zatrudnienie w sektorach gospodarki, w dalszym ciągu udział zatrudnienia w przemyśle w Polsce przekraczał, a w usługach nie osiągnął wartości zakładanych w Strategii Rozwoju Kraju;
- zaobserwowano wzrost liczby bezrobotnych, zarówno wśród populacji mężczyzn i kobiet, a także zwiększyła się liczba osób bezrobotnych posiadających prawo do zasiłku;
- wśród bezrobotnych przeważały kobiety, jednakże w okresie kryzysu ich udział w stosunku do ogółu bezrobotnych zmniejszył się o 3,2 punktu procentowego, w dalszym ciągu kobiety są dotknięte bezrobociem długookresowym w większym stopniu niż mężczyźni;
- zjawisko bezrobocia dotyczy głównie ludzi młodych do 34. roku życia, legitymujących się wykształceniem podstawowym i niepełnym podstawowym oraz zasadniczym zawodowym;
- zaobserwowano wyhamowanie tempa wzrostu wynagrodzeń, co nie miało jednak przełożenia na spadek wynagrodzeń realnych.

Summary**The influence of the financial and economic crisis on the labour market in Poland**

The financial and economic crisis which started in the USA towards the end of the first decade of the 21st century affected the economies of all countries on the Old Continent, including Poland. In fact, a visible economic slowdown driven by global recession reached Poland in 2009. The consequences of the crisis-related phenomena have both micro and macroeconomic character. Regarding the first group, these are mainly a falling level of consumption and consumer adaptive behaviour, while the other group mostly consists of shrinking GDP, rising unemployment (mainly cyclical), more enterprises going bankrupt because of Forex options, problems affecting public finances, changes in consumption structure, deteriorating financial situation of households and changes in citizens' lifestyles, as well as deteriorating consumer confidence.

The article aims to analyse the consequences of decelerating economic growth on the levels of basic macroeconomic indicators characterising the labour market: labour force participation rate, rate of employment, employment structure by economic sector, rate of unemployment and average gross pay in national economy.

Keywords: crisis, labour force participation rate, unemployment, rate of unemployment, average monthly gross pay.

Bibliografia

- Blanchard O., Dell'Arcia G., Mauro P. (2010), *Rethinking Macroeconomics Policy*, „IMF Staff Position Note”, 12 luty.
- Cahuc P., Zylberberg A. (2004), *Labor Economics*, The MIT Press, Cambridge–London.
- Cassidy J., (2010) *After the Blowup. Laissez-fair economists do some soul-searching – and finger pointing*, „The New Yorker”, 1 stycznia.
- GUS (2012a), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski w 2011 roku*, „Informacje i opracowania statystyczne”, Warszawa.
- GUS (2012b), *Bezrobocie rejestrowane w Polsce w 2011 roku*, „Informacje i opracowania statystyczne”, Warszawa.
- Stiglitz J.E. (2010), *Freefall: America, Free Markets and the Sinking of the World Economy*, New York.
- www.nietakikryzysstraszny.pl/images/Raport_Otwarcia.pdf, dostęp dnia 07.04.2012.
- Zalega T. (2012a), *Konsumpcja w wielkomiejskich gospodarstwach domowych w Polsce w okresie kryzysu finansowo-ekonomicznego*, Warszawa.

Zalega T. (2012b), *Konsumpcja. Determinanty, teorie i modele*, Warszawa.

Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej, (2012), Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa.

Jacek Cheda, Aneta Kaźmierska-Patrzyzna*

Wpływ sądownictwa administracyjnego na funkcjonowanie administracji publicznej w Polsce

Wstęp

Skala oddziaływania administracji publicznej na obywateli jest bardzo duża. Stosunki administracyjno-prawne, które powstają pomiędzy obywatelami a organami administracji publicznej, charakteryzują się nierównorzędnością. Obywatel, co do zasady, jest stroną słabszą, dlatego też koniecznym jest istnienie takiego systemu, który zapewni mu ochronę w relacjach z organami administracji publicznej. Podstawowym elementem tego systemu jest zapewnienie stronom prawa do dwukrotnego rozpatrzenia sprawy administracyjnej. Jednak dopiero zapewnienie możliwości weryfikacji rozstrzygnięć przez niezawisły sąd daje obywatelom gwarancję, że rozstrzygnięcie podjęte przez organ administracji w jego sprawie będzie podlegało obiektywnej kontroli. Możliwość złożenia skargi do sądu administracyjnego na powyższe rozstrzygnięcie jest czynnikiem obiektywizującym rozstrzygnięcie. Stosowanie sądowej ścieżki weryfikacji decyzji administracyjnych, z jednej strony zapewnia obywatelom możliwość dochodzenia swoich praw w sporze z organem administracji, z drugiej zaś stanowi silny bodziec zapobiegający wydawaniu przez organy administracji publicznej „niewłaściwych”, niezgodnych z prawem rozstrzygnięć. Jest swoistego rodzaju czynnikiem prewencyjnym. Podkreślić jednak należy, że sądy administracyjne zajmują się także sprawami, których rozstrzygnięcie bezpośrednio służy ochronie interesu organów administracji publicznej, w szczególności organów jednostek samorządu terytorialnego. Chodzi tu w szczególności o rozpatrywanie

* Dr Jacek Cheda, adiunkt w Katedrze Prawa Administracyjnego na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, dr Aneta Kaźmierska-Patrzyzna, adiunkt w Katedrze Prawa Administracyjnego na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Łódzkiego.

spraw dotyczących rozstrzygania sporów o właściwość między organami jednostek samorządu terytorialnego i między samorządowymi kolegiami odwoławczymi oraz spraw dotyczących stosowania wobec organów jednostek samorządu terytorialnego środków nadzoru.

Celem opracowania jest ukazanie istoty sądowej kontroli działania administracji, jej genezy, stanu aktualnego oraz organów, które ją obecnie realizują, a także wskazanie jak istotną rolę odgrywa ona w sprawnym funkcjonowaniu administracji publicznej w naszym kraju.

Istota sądowej kontroli administracji

Istotą sądowej kontroli administracji jest ochrona wolności i praw jednostki (podmiotów prawa) w stosunkach z administracją publiczną oraz budowanie i utrwalanie zasady państwa prawa i wyprowadzanych z niej standardów. Podstawową funkcją sądownictwa administracyjnego jest ochrona praw podmiotowych jednostki. Przyjęcie tej funkcji wypływa z założeń systemu weryfikacji administracji publicznej w państwie prawa, co ma związek z realizacją zasady praworządności (Adamiak, 2003: 21–22). Sądowa kontrola administracji, stanowiąca jedną z fundamentalnych zasad demokratycznego państwa prawa, wywodzi się z tego systemu wartości, w którym jednostka zajmuje centralne miejsce (Przybysz 2000: 383). Odnosząc się do zasady państwa prawa, Trybunał Konstytucyjny wskazał, że zasada dostępu obywateli do sądu w celu umożliwienia im obrony interesów przed niezawisłym sądem, kierującym się wyłącznie obowiązującym prawem, jest jednym z fundamentalnych założeń tego państwa. Trybunał wskazywał, że prawo jednostki do rzetelnego i publicznego procesu, w którym są rozstrzygane prawa jednostki o charakterze administracyjnym i cywilnym, wynika z zasady państwa prawa (Wyrok TK z dnia 7 stycznia 1992 r., K 9/91 i z dnia 25 lutego 1992 r., K 3/91). Odnosząc się do zapisów Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483, zwana dalej w skrócie Konstytucją RP), należy stwierdzić, że zasada sądowego wymiaru sprawiedliwości ma doniosłe znaczenie dla gwarancji praworządności oraz ochrony praw i wolności obywateli Boć, 1998: 275).

Realizowanie przez sąd administracyjny prawa do sądu w sprawach administracyjnych należy postrzegać między innymi jako konsekwencję zasady podziału władz zastrzegającej sprawowanie administracji na rzecz organów władzy wykonawczej (Garlicki 2005: 7). Podstawową formą, w jakiej sądy administracyjne sprawują kontrolę działalności administracji publicznej, jest wymierzanie sprawiedliwości przez wiążące rozstrzyganie sporów o prawo, w których przynajmniej jedną ze stron jest jednostka lub podmiot podobny. Tym samym treść i zakres działalności sądów administracyjnych muszą być ukształtowane w sposób zapewniający prawidłowe wymierzanie sprawiedliwości, czyli także prawo do sądu, wynikające z art. 45 ust. 1 i art. 77 ust. 2 Konstytucji RP. W tej perspektywie art. 184 dookreśla proceduralne

aspekty prawa do sądu, można więc mówić o funkcji gwarancyjnej tego przepisu (Garlicki 2005: 6).

Kształtowanie sądownictwa administracyjnego w Polsce

Tradycje polskiego sądownictwa administracyjnego sięgają początków XIX wieku. W Konstytucji Księstwa Warszawskiego z 1807 r. była zapowiedź powołania „sądownictwa sporów administracyjnych”, którą w późniejszych aktach prawnych zrealizowano ściśle według francuskiego wzoru, powołując rady prefekturalne jako organy pierwszej instancji oraz nadające Radzie Stanu kompetencje sądu administracyjnego drugiej instancji. Z wieloma zmianami i przerwami w działaniu ten model rozstrzygania sporów administracyjnych przetrwał w Królestwie Polskim aż do 1867 r., kiedy to w toku likwidacji odrębności ustrojowych zniesiono Radę Stanu (szerzej: Witkowski, 1984: 13–23).

Po odzyskaniu niepodległości w 1918 r. podjęto prace nad stworzeniem sądownictwa administracyjnego na terenie naszego kraju. Zapowiedź utworzenia sądownictwa administracyjnego nastąpiła w Konstytucji z 1921 r. Art. 73 Konstytucji z 1921 r. stanowił, że do orzekania o legalności aktów administracyjnych w zakresie administracji zarówno rządowej, jak i samorządowej, osobna ustawa powoła sądownictwo administracyjne, oparte w swojej organizacji na współdziałaniu czynnika obywatelskiego i sędziowskiego z Najwyższym Trybunałem Administracyjnym na czele. Realizacja zapisu Konstytucji nastąpiła wraz z wejściem w życie przepisów ustawy z dnia 3 sierpnia 1922 r. o Najwyższym Trybunale Administracyjnym (tekst jednolity Dz. U. z 1926 r. Nr 68, poz. 400). Kompetencja NTA była określona klauzulą generalną, ograniczoną enumeracją negatywną. Do zaskarżenia aktu administracyjnego uprawniony był każdy, kto twierdził, że naruszono jego prawo lub że obciążono go obowiązkiem bez podstawy prawnej (Duniewska i in., 2000: 375). Należy jednak zauważyć, że wprowadzone postępowanie sądowoadministracyjne było jednoinstancyjne, co stało w sprzeczności z treścią wspomnianego art. 73. Najwyższy Trybunał Administracyjny zasadniczo poddawał kontroli wszystkie sprawy administracyjne. Wyjątki od tej zasady określone były w ustawie. Trybunał posiadał kompetencje kasacyjne i dokonywał kontroli w oparciu o kryterium legalności.

Po drugiej wojnie światowej nie doszło do reaktywacji Najwyższego Trybunału Administracyjnego. Wprawdzie w 1944 r. przepisy ustawy konstytucyjnej z dnia 19 lutego 1947 r. o ustroju i zakresie działania najwyższych organów Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 18, poz. 71), zwanej Małą Konstytucją, zostały uznane za podstawę działania organów państwowych, ale nie reaktywowano wielu instytucji ustanowionych w tej konstytucji, nie reaktywowano również Trybunału Administracyjnego (Adamiak, Borkowski, 2007: 79).

Sądownictwo administracyjne odtworzono w Polsce dopiero w roku 1980. Uchwalono wówczas ustawę z dnia 31 stycznia 1980 r. o Naczelnym Sądzie Ad-

ministracyjnym oraz o zmianie ustawy – kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. Nr 4, poz. 8 z późniejszymi zmianami). Zakres działania NSA był jednak ograniczony do spraw wyraźnie wyliczonych w ustawie. Kolejnym ważnym wydarzeniem w procesie przebudowy sądownictwa administracyjnego w Polsce było reaktywowanie samorządu terytorialnego oraz przemodelowanie administracji rządowej w terenie. Nastąpiło to na mocy przepisów: ustawy z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (Dz. U. Nr 16, poz. 95 z późniejszymi zmianami), ustawy z dnia 22 marca 1990 r. o terenowych organach rządowej administracji ogólnej (Dz. U. Nr 21, poz. 123 z późniejszymi zmianami), ustawy z dnia 17 maja 1990 r. o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 34, poz. 198 z późniejszymi zmianami) oraz ustawy z dnia 24 maja 1990 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. Nr 34, poz. 201 z późniejszymi zmianami). Wskutek zmiany systemu NSA poddawał kontroli wszystkie decyzje administracyjne (nieliczne wyjątki wymienione zostały w ustawie). Szczególnie znaczenie ustrojowe miało reaktywowanie na poziomie gmin samodzielnego, wyposażonego w osobowość prawną i własne dochody samorządu terytorialnego, co w znacznym stopniu przybliżyło administrację obywatelom. Wprowadzono jednak pewne instrumenty umożliwiające kontrolę działalności gmin. Ustanowiono sądową kontrolę na działalnością uchwałodawczą gmin oraz nadzór. W związku z powyższym NSA uzyskał prawo do rozpatrywania skarg na uchwały gminy, co wzmacniało ochronę interesów obywateli oraz skarg na rozstrzygnięcia organów nadzorczych nad samorządem, co z kolei wzmacniało pozycję organów gminy i ich związków. Sądowi powierzano również rozstrzyganie sporów kompetencyjnych między organami samorządu terytorialnego a terenowymi organami administracji rządowej.

Kolejny etap przebudowy systemu sądownictwa administracyjnego w naszym kraju nastąpił wraz z uchwaleniem ustawy z dnia 11 maja 1995 r. o Naczelnym Sądzie Administracyjnym (Dz. U. Nr 74, poz. 368 z późniejszymi zmianami). Ustawa określała organizację sądu, zakres jego działania oraz przebieg postępowania sądowoadministracyjnego. W dalszym ciągu postępowanie sądowoadministracyjne było jednoinstancyjne, chociaż w celu usprawnienia pracy sądu oraz jego większej dostępności powołano środki zamiejscowe.

Kluczowym momentem tworzenia dwuinstancyjnego sądownictwa administracyjnego było wejście w życie Konstytucji RP. W art. 175 ustawy ustawodawca wymienił sądy administracyjne obok Sądu Najwyższego, sądów powszechnych i sądów wojskowych, określając w ten sposób polski wymiar sprawiedliwości. W systemie tym można wyodrębnić dwa typy sądów szczególnych (sądy wojskowe i sądy administracyjne). Zapis ten oznacza zakaz tworzenia jakichkolwiek innych sądów szczególnych (Garlicki, 2007: 332–335). Wyodrębnione sądy administracyjne uzyskały swoją pozycję prawną oraz własne kompetencje.

Właściwość sądów administracyjnych i przebieg postępowania sądowoadministracyjnego

W myśl art. 184 Konstytucji RP sądy administracyjne sprawują wymiar sprawiedliwości poprzez kontrolę działalności administracji publicznej. Obejmuje on również orzekanie o zgodności z ustawami uchwał organów samorządu terytorialnego i aktów normatywnych terenowych organów administracji rządowej. Dlatego też kontrola działalności administracji publicznej sprawowana przez NSA oraz inne sądy administracyjne powinna obejmować wszystkie działania organów administracji publicznej, które bezpośrednio lub pośrednio wywołują skutki w sferze praw i wolności obywatela (Boć, 1998: 283). W ustawie zasadniczej zagwarantowano co najmniej dwuinstancyjne postępowanie sądowoadministracyjne (art. 175 ust. 1). W pierwszej instancji skargi rozstrzygają sądy wojewódzkie, w drugiej – NSA.

Warunkiem wstępnym realizacji konstytucyjnego prawa do sądu jest zapewnienie drogi sądowej przez ustawodawcę zwykłego. Realizacja postanowień Konstytucji RP nastąpiła wraz z wejściem w życie dwóch ustaw: ustawy z dnia 25 lipca 2002 r. – Prawo o ustroju sądów administracyjnych (Dz. U. Nr 153, poz. 1269 z późniejszymi zmianami, zwana dalej w skrócie: p.u.s.a.) oraz ustawy z dnia 30 sierpnia 2002 r. – Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1270 z późniejszymi zmianami, zwana dalej w skrócie: p.p.s.a.). Na mocy przepisów tych ustaw powołano wojewódzkie sądy administracyjne rozpatrujące sprawy w pierwszej instancji. NSA stał się sądem drugiej instancji. Zatem w obowiązującym stanie prawnym sprawy należące do właściwości sądów administracyjnych rozpoznają w pierwszej instancji wojewódzkie sądy administracyjne. Natomiast NSA sprawuje nadzór nad działalnością wojewódzkich sądów administracyjnych w zakresie orzekania w trybie określonym ustawami, a w szczególności rozpoznaje środki odwoławcze od orzeczeń tych sądów, podejmuje uchwały wyjaśniające zagadnienia prawne oraz rozpoznaje inne sprawy należące do właściwości NSA na mocy innych ustaw. Odstępstwo od tej zasady przewiduje art. 4 ust. 3 ustawy z dnia 17 czerwca 2004 r. o skardze na naruszenie prawa strony do rozpoznania sprawy w postępowaniu sądowym bez nieuzasadnionej zwłoki (Dz. U. Nr 179, poz. 1843 z późniejszymi zmianami). W myśl zapisu tego artykułu, jeżeli skarga dotyczy przewlekłości postępowania przed wojewódzkim sądem administracyjnym lub NSA – właściwy do jej rozpoznania jest NSA. W tym zakresie NSA przysługują kompetencje charakterystyczne dla sądu pierwszej instancji. Należy zatem zauważyć, że obecnie obowiązujące przepisy w pełni odzwierciedlają strukturę sądownictwa administracyjnego określonego w art. 175 Konstytucji RP.

Prawo do sądu w sprawach z zakresu administracji publicznej może być spełnione jedynie przez badanie zgodności zaskarżonych decyzji z prawem (Józefowicz 2004: 28). Dlatego też, tak jak i w poprzednim stanie prawnym, sądy administracyjne nie badają sprawy merytorycznie. Należy takie rozwiązanie uznać za właściwe i zgodzić się z poglądem, że przyznanie sądom administracyjnym kompetencji do meryto-

rycznego rozpoznania doprowadziłoby do wyłączenia administracji publicznej w realizacji powierzonych zadań (Woś, 2001: 31). W myśl art. 1 § 1 p.u.s.a. wynika, że sąd administracyjny został powołany do kontroli działalności organów administracji publicznej, a zatem kontroli działalności organów państwa (organów administracji rządowej, jak i innych organów państwa wykonujących administrację publiczną) oraz organów samorządowych wykonujących administrację publiczną. Przedmiotem kontroli sądu administracyjnego jest zatem kontrola władczych działań organów państwa oraz organów wspólnot samorządowych (Adamiak, 2006: 44). Dlatego też funkcja kontrolna działalności administracji publicznej jest decydująca dla określenia natury polskiego sądownictwa administracyjnego. Sądy administracyjne posiadają zasadniczo charakter sądów kasacyjnych. Są one uprawnione do badania wydanych przez organy administracji publicznej aktów oraz podjętych czynności.

W myśl art. 3 § 2. p.p.s.a. kontrola działalności administracji publicznej przez sądy administracyjne obejmuje orzekanie w sprawach skarg na:

- decyzje administracyjne;
- postanowienia wydane w postępowaniu administracyjnym, na które służy zażalenie albo kończące postępowanie, a także na postanowienia rozstrzygające sprawę co do istoty;
- postanowienia wydane w postępowaniu egzekucyjnym i zabezpieczającym, na które służy zażalenie;
- inne niż określone wyżej akty lub czynności z zakresu administracji publicznej dotyczące uprawnień lub obowiązków wynikających z przepisów prawa;
- pisemne interpretacje przepisów prawa podatkowego wydawane w indywidualnych sprawach;
- akty prawa miejscowego organów jednostek samorządu terytorialnego i terenowych organów administracji rządowej;
- akty organów jednostek samorządu terytorialnego i ich związków, inne niż określone punkt wyżej, podejmowane w sprawach z zakresu administracji publicznej;
- akty nadzoru nad działalnością organów jednostek samorządu terytorialnego;
- bezczynność lub przewlekłe prowadzenie postępowania.

Sądy administracyjne orzekają także w sprawach, w których przepisy ustaw szczególnych przewidują sądową kontrolę i stosują środki określone w tych przepisach.

Jak już była mowa, przepisy p.u.s.a. (art. 1 § 1) oraz p.p.s.a. (art. 4) obejmują również rozstrzyganie sporów kompetencyjnych i sporów o właściwość między wskazanymi w tych przepisach organami administracji publicznej. Rozstrzyganie sporów kompetencyjnych i o właściwość między organami jednostek samorządu terytorialnego, samorządowymi kolegiami odwoławczymi i między tymi organami a organami administracji rządowej, o których mowa w art. 1 § 1 p.u.s.a., mieści się w zakresie konstytucyjnej regulacji właściwości sądów administracyjnych.

Sporem o właściwość (sporem kompetencyjnym) jest sytuacja, w której zachodzi rozbieżność poglądów między organami co do upoważnienia do rozpatrzenia

i rozstrzygnięcia tej samej sprawy administracyjnej, przy czym o tożsamości sprawy można mówić wówczas, gdy mamy do czynienia z identycznością jej podmiotów, przedmiotu (czyli węzła praw i obowiązków) oraz podstawy prawnej i faktycznej (Woś i in., 2005: 94). W piśmiennictwie podkreśla się, że przez pojęcie sporu kompetencyjnego należy rozumieć sytuację, w której przynajmniej dwa organy jednocześnie uważają się za właściwe do konkretnej sprawy albo każdy z nich uważa się za niewłaściwy do załatwienia tej sprawy (Tarno, 2004: 34). Istota sporu kompetencyjnego polega na tym, że sprawa, w której powstał spór kompetencyjny, musi mieć charakter sprawy z zakresu administracji publicznej, musi być zindywidualizowana, należeć do spraw rozstrzyganych w drodze decyzji administracyjnej, a wśród organów uczestniczących w postępowaniu przed sądem w sprawie o rozstrzygnięcie sporu musi brać udział organ właściwy do jej załatwienia. W orzecznictwie zwraca się uwagę, że spór zachodzi w takiej sytuacji prawnej, kiedy istnieje materialno-prawna podstawa do załatwienia przez organ administracji publicznej określonej sprawy administracyjnej (Postanowienia NSA: z dnia 4 grudnia 2005 r., II OW 79/05, ONSA-iWSA z 2006 r., Nr 3, poz. 75; z dnia 27 kwietnia 2007 r., II OW 10/07, ONSA-iWSA 2008, Nr 2, poz. 30).

Sądy administracyjne są też właściwe do rozpatrywania skarg na akty nadzoru nad działalnością organów jednostek samorządu terytorialnego. Idea decentralizacji władzy publicznej poprzez samorząd terytorialny stanowi istotną zasadę konstytucyjną. Jeśli stwierdzenie to połączy się z innymi normami Konstytucji RP, wskazującymi na rolę, jaką powinien odgrywać i jaką zaczyna odgrywać samorząd terytorialny w naszym kraju, potrzeba instytucji nadzoru nad działalnością jednostek samorządu terytorialnego powinna stać się oczywista (Izdebski, 2006: 290). Kwestie szczegółowe dotyczące nadzoru regulują ustawy ustrojowe odnoszące się do poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego a mianowicie: ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. Nr 16 poz. 95 z późniejszymi zmianami, w skrócie – u.s.g.), ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. Nr 142, poz. 1592 z późniejszymi zmianami, w skrócie u.s.p.), ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. nr 142, poz. 1590 z późniejszymi zmianami, w skrócie: u.s.w.). W tym miejscu należy nadmienić, że przepisy o nadzorze nad powiatami i gminami stosuje się odpowiednio do związków i porozumień powiatów oraz związków i porozumień międzygminnych. Jednak należy tu zaznaczyć, iż w sprawach związków i porozumień międzygminnych, wykraczających poza granice województwa, organy nadzorcze działają w zakresie swojej właściwości miejscowej i za pośrednictwem organów nadzorczych właściwych ze względu na siedzibę władz związku lub porozumienia, chyba że statut związku lub porozumienie przekazuje uprawnienia nadzorcze Prezesowi Rady Ministrów (art. 99 ust. 2 u.s.g.). Natomiast art. 76 ust. 3 u.s.p. stanowi, iż nadzór nad związkiem powiatów sprawuje wojewoda właściwy dla siedziby związku. We wskazanych wyżej aktach prawnych zdefiniowane zostały nie tylko organy nadzoru nad samorządem, ale także środki nadzoru, jakie te organy mogą stosować w odniesieniu do wskazanych również w tych ustawach orga-

nów poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Rozstrzygnięcia (szerzej na temat środków nadzorczych: Cheda, 2009: 185–193) organów nadzorczych podlegają zaskarżeniu do sądu administracyjnego z powodu niezgodności z prawem w terminie 30 dni od daty ich doręczenia. Sądowa kontrola rozstrzygnięć nadzorczych stanowi gwarancje prawnej samodzielności gminy (Nowacka, 1997: 90), powiatu i województwa samorządowego. Do złożenia skargi są uprawnione: województwo, powiat lub gmina, których interes prawny, uprawnienie albo kompetencja zostały naruszone. Do postępowania w tych sprawach stosuje się odpowiednio przepisy o zaskarżaniu do sądu administracyjnego decyzji w indywidualnych sprawach z zakresu administracji publicznej. Rozstrzygnięcia nadzorcze stają się prawomocne z upływem terminu do wniesienia skargi, bądź z datą oddalenia lub odrzucenia skargi przez sąd. Postępowania sądowe, o których wyżej mowa, wolne są od opłat sądowych. Prawo do zaskarżania przez wspólnoty samorządowe aktów nadzoru do sądu administracyjnego nie jest obwarowane przesłanką wezwania do usunięcia naruszenia prawa. Przesłankę tę wyłącza art. 102a u.s.g., art. 90a u.s.p., art. 88a u.s.w. Nie dotyczy to zaskarżenia do sądu administracyjnego uchylenia przez wojewodę uchwały i wydania w to miejsce zarządzenia. Przesłanką dopuszczalności skargi jest wezwanie do usunięcia naruszenia prawa (Adamiak, Borkowski, 2007: 381).

Do rozstrzygania powyższych spraw właściwe są sądy wojewódzkie. Delegacja do rozstrzygania tych spraw wynika z art. 13. p.p.s.a. Na podstawie § 1. tego artykułu wojewódzkie sądy administracyjne rozpoznają wszystkie sprawy sądowo-administracyjne z wyjątkiem spraw, dla których zastrzeżona jest właściwość NSA. Do rozpoznania sprawy właściwy jest wojewódzki sąd administracyjny, na którego obszarze właściwości ma siedzibę organ administracji publicznej, którego działalność została zaskarżona (art. 13 § 2 p.p.s.a.). Właściwość NSA określona została w art. 15 p.p.s.a. Sąd ten rozpoznaje środki odwoławcze od orzeczeń wojewódzkich sądów administracyjnych, podejmuje uchwały mające na celu wyjaśnienie przepisów prawnych, których stosowanie wywołało rozbieżności w orzecznictwie sądów administracyjnych, podejmuje uchwały zawierające rozstrzygnięcie zagadnień prawnych budzących poważne wątpliwości w konkretnej sprawie sądowo-administracyjnej, rozstrzyga spory o właściwość między organami jednostek samorządu terytorialnego i między samorządowymi kolegiami odwoławczymi oraz spory kompetencyjne między organami tych jednostek a organami administracji rządowej, rozpoznaje także inne sprawy należące do właściwości NSA na mocy odrębnych ustaw.

Rozstrzygnięcie sprawy przez sąd pierwszej instancji odbywa się po przeprowadzeniu postępowania wszczętego przez sąd na podstawie skargi złożonej przez stronę (po wyczerpaniu środków zaskarżenia) lub przez prokuratora, Rzecznika Praw Obywatelskich lub Rzecznik Praw Dziecka (art. 52. § 1 p.p.s.a.). Skargę, na podstawie art. 53. § 1 p.p.s.a. wnosi się w terminie trzydziestu dni od dnia doręczenia skarżącemu rozstrzygnięcia w sprawie. Od wydanego przez wojewódzki sąd administracyjny wyroku lub postanowienia kończącego postępowanie w sprawie przysługuje skarga kasacyjna do NSA, chyba że przepis szczególny stanowi inaczej (art. 173

§ 1 p.p.s.a.). Dotyczy to m.in. przypadków, w których NSA rozstrzyga sprawę tak, jak organ pierwszej instancji (badanie skargi na przewlekłość postępowania przed wojewódzkim sądem administracyjnym lub NSA). Skargę kasacyjną może wnieść strona, prokurator, Rzecznik Praw Obywatelskich lub Rzecznik Praw Dziecka po doręczeniu im odpisu orzeczenia z uzasadnieniem. Skargę kasacyjną wnosi się do sądu, który wydał zaskarżony wyrok lub postanowienie, w terminie trzydziestu dni od dnia doręczenia stronie odpisu orzeczenia z uzasadnieniem (art. 177 § 1 p.p.s.a.).

Orzeczenia sądu administracyjnego, w razie uwzględnienia skargi, rozstrzygają o uchyleniu lub stwierdzeniu nieważności zaskarżonego aktu oraz zobowiązują organ administracji do określonego zachowania się w toku dalszego załatwiania sprawy. Warto wspomnieć, iż aby w postępowaniu umożliwić stronom wypracowanie kompromisu, ustawodawca wprowadził szczególny etap postępowania sądowego, jakim jest postępowanie mediacyjne (Kmieciak, 2004: 150). Postępowanie to służy stronom do takiego wyjaśnienia sprawy, które umożliwi rozstrzygnięcie sprawy zgodnie z ich oczekiwaniami, oczywiście w granicach obowiązującego prawa. Postępowanie to może być prowadzone na wniosek stron, ale także bez ich zgody, przed rozpoczęciem rozprawy. Brak dokonania ustaleń przez strony stanowi podstawę do przeprowadzenia rozprawy i rozstrzygnięcia sprawy przez sąd.

Strona niezadowolona z rozstrzygnięcia sądu pierwszej instancji może złożyć skargę kasacyjną do sądu drugiej instancji. Należy pamiętać, że ustawodawca nie przewidział możliwości rozpoznawania skargi kasacyjnej bądź zażalenia od orzeczeń wydanych przez NSA. Zatem od wyroków i postanowień wydanych przez NSA nie przysługuje żaden środek odwoławczy (Postanowienie NSA z dnia 14 kwietnia 2004 r., GSK 68/04, Lex nr 103141; Mon. Praw. z 2004 r., Nr 9, s. 391). Granice skargi kasacyjnej zostały bardzo ograniczone w stosunku do kasacji pierwszoinstancyjnej, co prowadzi do wniosku, że prawo do sądu administracyjnego jest realizowane głównie przed wojewódzkimi sądami administracyjnymi, postępowanie zaś przed NSA zostało potraktowane przez ustawodawcę jako niezbędna korekta poważniejszych błędów sądu pierwszej instancji. Jednak NSA może naprawiać tylko te błędy sądu pierwszej instancji, które zostaną wskazane w skardze kasacyjnej. Biorąc pod uwagę, że wojewódzki sąd administracyjny ocenia stosowanie prawa przez organ administracji i w tym zakresie podstawy kasacji ograniczono do wadliwej oceny stosowania prawa materialnego, można uznać, że podstawa kasacyjna obejmuje jedynie naruszenie przepisów postępowania przez wojewódzkie sądy administracyjne (Kmieciak, 2005: 11).

Organizacja sądownictwa administracyjnego w Polsce

Realizacja spoczywających na sądach administracyjnych zadań możliwa jest dzięki stworzonej strukturze organizacyjnej wojewódzkich sądów administracyjnych i NSA. Struktura organizacyjna sądownictwa administracyjnego w Polsce jest po-

chodną zapisów Konstytucji RP oraz p.p.s.a. i p.u.s.a. Jak już była mowa, zgodnie z zasadą dwuinstancyjności w pierwszej instancji rozstrzygają wojewódzkie sądy administracyjne, w drugiej NSA. Tak określony zakres właściwości tych sądów determinuje ich organizację. W obowiązującym stanie prawnym funkcjonuje 17 wojewódzkich sądów administracyjnych¹. Szesnaście obejmuje swoim działaniem obszary poszczególnych województw. Od dnia 1 stycznia 2007 r. działa dodatkowo Wydział Zamiejscowy w Radomiu Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie, utworzony na podstawie rozporządzenia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 grudnia 2005 r. w sprawie utworzenia Wydziału Zamiejscowego w Radomiu Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie (Dz. U. Nr 256, poz. 2144).

Wojewódzki sąd administracyjny dzieli się na wydziały orzecznicze. Liczba tych wydziałów zależy od wpływu spraw określonego rodzaju oraz liczby sędziów. Liczba sędziów w wydziale, łącznie z jego przewodniczącym, nie powinna być mniejsza niż sześciu. W oddziałach wojewódzkiego sądu administracyjnego, o obsadzie powyżej 40 sędziów, prezes sądu może tworzyć zespoły do załatwiania określonych rodzajów spraw. Utworzenie zespołu wymaga zgody Szefa Kancelarii Prezesa NSA. Sędziowie sądów administracyjnych w sprawowaniu swojego urzędu są niezawisli i podlegają tylko Konstytucji oraz ustawom. Sędziów sądów administracyjnych do pełnienia urzędu na stanowisku sędziowskim powołuje Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa. Sędziowie sądów administracyjnych są powoływani na stanowisko sędziego wojewódzkiego sądu administracyjnego z wyznaczeniem miejsca służbowego sędziego albo na stanowisko sędziego NSA.

Sędzią sądu administracyjnego może być osoba, która:

- ma obywatelstwo polskie i korzysta z pełni praw cywilnych i obywatelskich,
- jest nieskazitelnego charakteru,
- ukończyła wyższe studia prawnicze w Polsce i uzyskała tytuł magistra lub ukończyła studia zagraniczne uznane w Polsce,

¹ Utworzono: Wojewódzki Sąd Administracyjny w Białymstoku – dla obszaru województwa podlaskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Bydgoszczy – dla obszaru województwa kujawsko-pomorskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gdańsku – dla obszaru województwa pomorskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gliwicach – dla obszaru województwa śląskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Gorzowie Wielkopolskim – dla województwa lubuskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Kielcach – dla województwa świętokrzyskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Krakowie – dla obszaru województwa małopolskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Lublinie – dla obszaru województwa lubelskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Łodzi – dla obszaru województwa łódzkiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Olsztynie – dla obszaru województwa warmińsko-mazurskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Opolu – dla obszaru województwa opolskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Poznaniu – dla obszaru województwa wielkopolskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Rzeszowie – dla obszaru województwa podkarpackiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Szczecinie – dla obszaru województwa zachodniopomorskiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny w Warszawie – dla obszaru województwa mazowieckiego; Wojewódzki Sąd Administracyjny we Wrocławiu – dla obszaru województwa dolnośląskiego.

- jest zdolna, ze względu na stan zdrowia, do pełnienia obowiązków sędziego,
- ukończyła 35 lat życia,
- wyróżnia się wysokim poziomem wiedzy w dziedzinie administracji publicznej oraz prawa administracyjnego i innych dziedzin prawa związanych z działaniem organów administracji publicznej,
- pozostawała co najmniej osiem lat na stanowisku sędziego, prokuratora, radcy w Prokuraturii Generalnej Skarbu Państwa albo przynajmniej przez osiem lat wykonywała zawód adwokata, radcy prawnego lub notariusza albo przez dziesięć lat pozostawała w instytucjach publicznych na stanowiskach związanych ze stosowaniem lub tworzeniem prawa administracyjnego lub pracowała w charakterze asesora sądowego w wojewódzkim sądzie administracyjnym co najmniej dwa lata.

Wymagania, o których mowa wyżej, nie dotyczą osób z tytułem naukowym profesora lub ze stopniem naukowym doktora habilitowanego nauk prawnych. W wyjątkowych przypadkach Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, na wniosek Krajowej Rady Sądownictwa, może powołać kandydata na stanowisko sędziego mimo krótszych niż wskazane wyżej okresów pozostawania na wymienionych stanowiskach. Osoby te mogą być zatrudnione na stanowisku sędziego również w niepełnym wymiarze czasu pracy. Zwierzchni nadzór nad działalnością sądów administracyjnych ustawa powierza Prezesowi NSA. Szczegółowy tryb wykonywania nadzoru nad działalnością administracyjną wojewódzkich sądów administracyjnych osobiście przez Prezesa NSA określa rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 18 września 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu wykonywania nadzoru nad działalnością administracyjną wojewódzkich sądów administracyjnych (Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 18 września 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu wykonywania nadzoru nad działalnością administracyjną wojewódzkich sądów administracyjnych, Dz. U. Nr 169, poz. 1645).

Siedzibą NSA jest Warszawa. W skład tego sądu wchodzi: Prezes NSA, wiceprezesi oraz sędziowie. Organami NSA są Prezes NSA, Zgromadzenie Ogólne Sędziów NSA i Kolegium NSA. Liczbę stanowisk sędziowskich w NSA, w tym liczbę wiceprezesów ustala w drodze rozporządzenia Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, na wniosek Zgromadzenia Ogólnego Sędziów NSA. Na czele sądu stoi Prezes NSA, który kieruje jego pracami i reprezentuje na zewnątrz. Ponadto prezes wykonuje czynności administracji sądowej w stosunku do NSA. W przypadku stwierdzenia uchybienia w zakresie sprawności postępowania sądowego Prezes NSA może zwrócić na nie uwagę i żądać usunięcia skutków uchybienia. Czynności te jednak nie mogą naruszać niezawisłości sędziowskiej. NSA dzieli się na: Izbę Finansową, Izbę Gospodarczą i Izbę Ogólnoadministracyjną.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że instytucja sądowej kontroli administracji publicznej odgrywa ważną rolę w demokratycznym państwie prawa. Jest istotnym czynnikiem wpływającym na podniesienie jakości indywidualnych rozstrzygnięć organów administracji publicznej oraz aktów prawa miejscowego tworzonych przez organy jednostek samorządu terytorialnego. Obywatele mają gwarancję, że zgodnie z zapisami Konstytucji RP i ustaw szczegółowych (przede wszystkim p.u.s.a. i p.p.s.a.) ich sprawa po wyczerpaniu toku instancji rozpatrzona zostanie w dwuinstancyjnym postępowaniu sądowoadministracyjnym. Wprawdzie sądy te nie rozpatrują sprawy merytorycznie, a jedynie badają czy organ dokonał rozstrzygnięcia w sposób zgodny z prawem, to jednak sam fakt rozstrzygnięcia sprawy przez niezawisły sąd daje obywatelom możliwość skutecznego dochodzenia swoich praw. Dotyczy to także skarg na bezczynność organu, stanowiących gwarancję rozpatrzenia spraw, od rozstrzygnięcia których organ uchylał się.

Pamiętać jednak należy, że ustawodawca przekazał także sądom sprawy, których rozstrzygnięcie jest bardzo istotne z punktu widzenia sprawnego działania organów administracji publicznej, szczególnie organów jednostek samorządu terytorialnego. Rozstrzyganie sporów kompetencyjnych i o właściwość między organami jednostek samorządu terytorialnego, samorządowymi kolegiami odwoławczymi i między tymi organami a organami administracji rządowej, z jednej strony podnosi sprawność działania administracji publicznej, z drugiej zaś ma na celu ochronę samodzielności poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, co jest ważnym czynnikiem gwarantującym realizację idei decentralizacji władzy w naszym kraju. Podmiotowość prawna samorządu terytorialnego podlega szczególnej ochronie w związku ze stosowaniem wobec organów jednostek samorządu terytorialnego środków nadzorczych przez organy nadzorcze. Niewątpliwie, stosowanie środków nadzoru zgodnie z wolą ustawodawcy ma w praktyce prowadzić do usprawnienia procesu tworzenia prawa miejscowego, to jednak organy jednostek samorządu terytorialnego muszą mieć gwarancję ochrony swoich praw. Instytucją, która im to zapewnia, jest niewątpliwie sądowa kontrola rozstrzygnięć nadzorczych.

Należy uznać, że zawarta w Konstytucji RP koncepcja budowy dwuinstancyjnego sądownictwa administracyjnego w pełni została zrealizowana. Przepisy p.u.s.a. i p.p.s.a. czytelnie określają właściwość wojewódzkich sądów administracyjnych i NSA. Przewidują także taką ich organizację, która zapewnia obywatelom swobodny do nich dostęp. Wprawdzie można mieć zastrzeżenia do długości postępowań przed sądami administracyjnymi, jednak przewlekłość postępowań to bolączka całego polskiego wymiaru sprawiedliwości. Sądy administracyjne, niestety, nie są tutaj wyjątkiem. Zmiany w tym zakresie powinny być przedmiotem głębokiej reformy całego systemu sądownictwa w naszym kraju.

Summary**The influence of administrative judiciary on the functioning of public administration in Poland**

The present study is devoted to the influence of administrative judiciary on the functioning of public administration in Poland. The authors present the principles of administrative judiciary. While describing the present system, the authors also allude to past developments by describing particularly the activity of Najwyższy Trybunał Administracyjny (Supreme Administrative Tribunal) in the pre-war period. The study offers a detailed analysis of the currently operating Supreme Administrative Court as well as voivodeship administrative courts. Moreover, their scope of responsibilities, their properties and organisational structure are discussed. The paper is concluded by an attempt of evaluating Poland's administrative courts. In addition, potential directions of change are referred to.

Keywords: public administration, court administration, control.

Bibliografia

- Adamiak B. (2003), *Model sądownictwa administracyjnego a funkcje sądownictwa administracyjnego. Polski model sądownictwa administracyjnego*, Lublin.
- Adamiak B. (2006), *O podmiotowości organów administracji publicznej w postępowaniu sądowym*, „Państwo i Prawo”, z. 11.
- Adamiak B., Borkowski J. (2007), *Postępowanie administracyjne i sądowoadministracyjne*, Warszawa.
- Boć J. (red.) (1998), *Konstytucje Rzeczypospolitej oraz komentarz do Konstytucji RP z 1997 r.*, Wrocław.
- Cheda J. (2009), *Nadzór nad samorządem terytorialnym w świetle obowiązującego ustawodawstwa*, „Przegląd Humanistyczny”, Szczecińska Szkoła Wyższa Collegium Balticum”, Nr 2.
- Duniewska Z., Jaworska-Dębska B., Michalska-Badziak R., Olejniczak-Szałowska E., Stahl M. (2000), *Prawo administracyjne, pojęcia instytucje, zasady w teorii i orzecznictwie*, Warszawa.
- Garlicki L. (2005), *Komentarz do art. 184 Konstytucji RP*, [w:] *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Komentarz*, t. IV, Warszawa.
- Garlicki L. (2007), *Polskie prawo konstytucyjne. Zarys wykładu*, Warszawa.
- Izdebski H. (2006), *Samorząd terytorialny – podstawy ustroju i działalności*, Warszawa.
- Józefowicz A. (2004), *Problem rozstrzygania sporów kompetencyjnych*, „Przegląd Legislacyjny”, Nr 4.

- Kmiecik Z. (2004), *Mediacja i koncyliacja w prawie administracyjnym*, Kraków.
- Kmiecik Z. (2005), *Dwuinstancyjne postępowanie sądowoadministracyjne a europejskie standardy sądowej kontroli aktów administracyjnych*, „Samorząd Terytorialny”, Nr 5.
- Nowacka E. J. (1997), *Samorząd terytorialny w administracji publicznej*, Warszawa.
- Przybysz P. (2000), *Sądowa kontroli administracji a prawa człowieka (w:) Administracja i prawo administracyjne u progu trzeciego tysiąclecia – Materiały Konferencji Katedr Prawa i Postępowania Administracyjnego*, Łódź.
- Tarno J. P. (2004), *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*, Warszawa.
- Witkowski W. (1984), *Sądownictwo administracyjne w Księstwie Warszawskim i Królestwie Polskim 1807–1867*, Warszawa.
- Woś T. (2001), *Reforma sądownictwa administracyjnego – projekty dalekie od ideału*, Państwo i Prawo z. 7.
- Woś T., Knysiak-Molczyk H., Romańska M. (2005), *Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi. Komentarz*, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483).
- Ustawa konstytucyjna z dnia 19 lutego 1947 r. o ustroju i zakresie działania najwyższych organów Rzeczypospolitej Polskiej (Dz. U. Nr 18, poz. 71).
- Ustawa z dnia 17 czerwca 2004 r. o skardze na naruszenie prawa strony do rozpoznania sprawy w postępowaniu sądowym bez nieuzasadnionej zwłok (Dz. U. Nr 179, poz. 1843 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. Prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi (Dz. U. Nr 153, poz. 1270 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 25 lipca 2002 r. Prawo o ustroju sądów administracyjnych (Dz. U. Nr 153, poz. 1269 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie powiatowym (Dz. U. Nr 142, poz. 1592 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. Nr 142, poz. 1590 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 11 maja 1995 r. o Naczelnym Sądzie Administracyjnym (Dz. U. Nr 74, poz. 368 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 22 marca 1990 r. o terenowych organach rządowej administracji ogólnej (Dz. U. Nr 21, poz. 123).
- Ustawa z dnia 24 maja 1990 r. o zmianie ustawy Kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. Nr 34, poz. 201).
- Ustawa z dnia 17 maja 1990 r. o podziale zadań i kompetencji określonych w ustawach szczególnych pomiędzy organy gminy a organy administracji rządowej

- wej oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. Nr 34, poz. 198 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (Dz. U. Nr 16 poz. 95 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 31 stycznia 1980 r. o Naczelnym Sądzie Administracyjnym oraz o zmianie ustawy – kodeks postępowania administracyjnego (Dz. U. Nr 4, poz. 8 z późniejszymi zmianami).
- Ustawa z dnia 3 sierpnia 1922 r. o Najwyższym Trybunale Administracyjnym (tekst jednolity Dz. U. z 1926r. Nr 68, poz. 400).
- Rozporządzenie Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 16 grudnia 2005 r. w sprawie utworzenia Wydziału Zamiejscowego w Radomiu Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Warszawie (Dz. U. Nr 256, poz. 2144).
- Rozporządzenie Prezydenta RP z dnia 18 września 2003 r. w sprawie szczegółowego trybu wykonywania nadzoru nad działalnością administracyjną wojewódzkich sądów administracyjnych (Dz. U. Nr 169, poz. 1645).
- Wyrok TK z dnia 7 stycznia 1992 r., K 9/91 i z dnia 25 lutego 1992 r., K 3/91.
- Postanowienie NSA z dnia 14 grudnia 2005r., II OW 79/05, ONSAiWSA z 2006 r., Nr 3, poz. 75).
- Postanowienie NSA z dnia z 27 kwietnia 2007r. (II OW 10/07, ONSAiWSA 2008, Nr 2, poz. 30).
- Postanowienie NSA z dnia 14 kwietnia 2004r., GSK 68/04, Lex nr 103141 (Monitor Prawniczy z 2004 r., nr 9, s. 391).

Etyka zawodowa policjantów – wybrane aspekty

Wstęp

Policja jest instytucją, która została powołana do ochrony mienia, wykrywania przestępstw i wykroczeń oraz ścigania ich sprawców, a także do zapobiegania przestępczości. Jest instytucją służącą społeczeństwu, współpracującą z nim i chroniącą je przed niebezpieczeństwami. Sam zawód policjanta jest zawodem specyficznym ze względu na jego charakter. Od policjanta wymaga się, aby stał po stronie prawa, wymagał egzekwowania tego prawa od innych, ale żeby sam również postępował zgodnie z normami prawnymi i moralnymi.

Policja jako formacja służąca społeczeństwu

Słowo „policja” wywodzi się od greckiego „politeja”, co oznacza zarządzanie miastem. Pojęcie policji funkcjonujące obecnie pochodzi z pruskiego Landrechtu z 1974 r. oraz francuskiego kodeksu karnego z 1975 r. Zawężono wówczas definicję do działalności administracji wewnętrznej państwa mającej na celu ochronę bezpieczeństwa, spokoju oraz porządku publicznego. Pojęcie „policja” w XIX w. oznaczało całą działalność administracji państwa, której celem było utrzymanie istniejącego stanu państwa i prawa, jej działania miały także charakter prewencyjny i zapobiegały tworzeniu się sytuacji sprzyjających naruszeniu istniejącego porządku prawnego. W XX w. pojęcie to zmieniło znaczenie, odnosząc się do wyspecjalizowanej uzbrojonej służby mundurowej, powołanej do ochrony obywateli i utrzymania porządku i bezpieczeństwa publicznego, zorganizowanej podobnie jak wojsko. W Polsce okresu międzywojennego organem tym była powołana w 1919 r. Policja Państwowa, w okresie PRL istniały dwa organy o charakterze policyjnym: Milicja Obywatelska (MO) i Służba Bezpieczeństwa

* Dr inż. Alina Maria Basak, adiunkt w Katedrze Teorii Wychowania i Socjologii Edukacji na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

(SB). W 1990 r. na mocy ustawy o Policji nastąpiła reorganizacja MO w Policję, SB przekształcone zostało w Urząd Ochrony Państwa (UOP) (Wąsik, 2006: 83).

Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (tekst jednolity Dz. U. z 2011 r. Nr 287, poz. 1687 z późniejszymi zmianami, dalej w skrócie: ustawa o Policji) określa Policję jako umundurowaną i uzbrojoną formację służącą społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi oraz do utrzymywania bezpieczeństwa i porządku publicznego (art. 1). Określenie „służąca społeczeństwu” wskazuje na służebną rolę tej formacji wobec społeczeństwa jako ogółu oraz każdej jednostki. Służebna rola Policji wobec społeczeństwa nie ogranicza się jednak tylko do ochrony bezpieczeństwa ludzi. Przepis mówi wyrażnie: „służąca społeczeństwu i przeznaczoną do ochrony bezpieczeństwa ludzi”. Zatem zakres zadań Policji wykracza, w odniesieniu do jej roli wobec społeczeństwa, poza ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego. Z tego wynika, że każda sprawa, która służy społeczeństwu, winna leżeć w zakresie zadań Policji. W praktyce byłoby to oczywiście niemożliwe do realizacji, stąd zadania służące społeczeństwu powierzone są i innym podmiotom. Dlatego też przyjąć należy, że wolą ustawodawcy było podkreślenie roli Policji w państwie. Sformułowanie to (a znalazło się ono w ustawie dopiero w wyniku jej zmiany w 1995 r., tekst pierwotny tego określenia nie zawierał) wskazuje właśnie na istotę działania Policji. Mimo że jest to formacja uzbrojona i umundurowana, co wskazywałoby na jej militarny charakter, to jej rola jest służebna nie tylko wobec państwa, ale też – a może przede wszystkim – wobec społeczeństwa (Pieprzny, 2007: 26).

Podstawowe obowiązki policjanta

Do celów działania Policji należy więc zapewnienie bezpieczeństwa ludziom, a także szeroko pojmowanego bezpieczeństwa i porządku publicznego. Przez bezpieczeństwo ludzi rozumieć należy stan, w którym gwarantowane są prawa człowieka i obywatela oraz istnieje zapewniona możliwość faktycznego czynienia z nich użytku (Maciejko, 2008: 149). Na sferę bezpieczeństwa publicznego składa się niezakłócone funkcjonowanie organów władzy publicznej, a sam porządek publiczny utożsamiać należy z płynną, legalną realizacją stosunków prawa publicznego. Do podstawowych zadań, w wykonaniu których realizowane są przedstawione cele stawiane przed organami Policji, należą:

- ochrona życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra;
- ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego, w tym zapewnienie spokoju w miejscach publicznych oraz środkach publicznego transportu i komunikacji publicznej, w ruchu drogowym i na wodach przeznaczonych do powszechnego korzystania;
- inicjowanie i organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym i współdziała-

- nie w tym zakresie z organami państwowymi, samorządowymi i organizacjami społecznymi;
- wykrywanie przestępstw i wykroczeń oraz ściganie ich sprawców;
 - nadzór nad specjalistycznymi uzbrojonymi formacjami ochronnymi w zakresie określonym w odrębnych przepisach;
 - kontrola przestrzegania przepisów porządkowych i administracyjnych związanych z działalnością publiczną lub obowiązujących w miejscach publicznych;
 - współdziałanie z policjami innych państw oraz ich organizacjami międzynarodowymi, a także z organami i instytucjami Unii Europejskiej na podstawie umów i porozumień międzynarodowych oraz odrębnych przepisów;
 - gromadzenie, przetwarzanie i przekazywanie informacji kryminalnych;
 - prowadzenie bazy danych zawierającej informacje o wynikach analizy kwasu dezoksyrybonukleinowego (DNA).

Podczas wykonywania swoich zadań Policja może posługiwać się nie tylko policjantami, ale także może korzystać z pomocy innych osób. Ujawnianie danych o osobie udzielającej pomocy Policji w zakresie czynności operacyjno-rozpoznawczych jest zabronione. Zasadą jednak jest, że organy Policji działają jawnie, a funkcjonariusze Policji, ich budynki, pojazdy oraz jednostki organizacyjne powinny być w stosowny sposób oznaczone (Maciejko, 2008: 150).

Nabór do Policji i stosunek służbowy policjanta

W celu realizacji ustawowych zadań spoczywających na Policji konieczne jest zatrudnianie osób na stanowiskach odpowiadających charakterowi realizowanych czynności. Proces rekrutacji na stanowiska policyjne jest długotrwały i złożony, a kandydaci do służby muszą spełniać szereg kryteriów, co wpływa na dobór kadry na określonym poziomie (Jaworski, 2010: 333).

Pierwszym i podstawowym warunkiem jest spełnienie wymagań określonych w art. 25 ustawy o Policji. W myśl tego przepisu służbę w Policji może pełnić obywatel polski o nieposzlakowanej opinii, niekarany, korzystający z pełni praw publicznych, posiadający co najmniej średnie wykształcenie oraz zdolność fizyczną i psychiczną do służby w formacjach uzbrojonych, podległych szczególnej dyscyplinie służbowej, której gotów jest się podporządkować. Dobór do służby w Policji podzielony jest na kilka etapów, w których oceniane są predyspozycje oraz wiedza i umiejętności kandydata. Część etapów postępowania kwalifikacyjnego podlega ocenie punktowej, a ich suma decyduje o miejscu na tzw. „liście rankingowej” sporządzanej przed każdym terminem przyjęcia do służby. Kandydaci wybierani są zgodnie z kolejnością zajętych pozycji na przygotowanej liście (tamże: 334).

Podstawą nawiązania stosunku służbowego w Policji jest akt mianowania. Funkcjonariusze Policji nie są zatem pracownikami w rozumieniu Kodeksu pracy, ale stronami administracyjnego stosunku zatrudnienia. Taki ich status wywołuje ko-

nieczność znacznie zwiększonej dyspozycyjności służbowej, głęboko sięgającej dyscypliny służbowej oraz przesądza o władczym, administracyjnym charakterze rozkazów, poleceń służbowych i innych aktów kształtujących stosunek pomiędzy organem zatrudniającym (przełożonym służbowym) a zatrudnionym funkcjonariuszem. Warunkiem mianowania do służby w Policji jest dobrowolne zgłoszenie się kandydata do tej służby (Kotowski, 2008: 375).

Wzmożona dyspozycyjność funkcjonariusza Policji względem przełożonego organu Policji wymaga prawnych instrumentów gwarantujących realizację dyscypliny służbowej. Zasadniczym gwarantem skuteczności władztwa służbowego jest odpowiedzialność dyscyplinarna funkcjonariuszy. Odpowiedzialność dyscyplinarna jest odpowiedzialnością ponoszoną przed organami Policji za czyny będące przewinieniami dyscyplinarnymi. Odpowiedzialność ta jest niezależna od odpowiedzialności karnej, odpowiedzialności cywilnej oraz innej przewidzianej odrębnymi przepisami. Przewinienie dyscyplinarne może występować pod dwoma postaciami i może polegać na: naruszeniu dyscypliny służbowej lub nieprzestrzeganiu zasad etyki zawodowej policjanta. Alternatywa łączna „lub”, jakiej użył ustawodawca w przepisie art. 132 ustawy o Policji, wskazuje, że to samo przewinienie dyscyplinarne może być równocześnie naruszeniem dyscypliny służbowej i może polegać na uchybieniu zasadom etyki zawodowej.

Uregulowania prawne etyki policjanta

Policja jest swoistym środowiskiem, tworzy specyficzną grupę pełniącą służbę dla społeczeństwa, którą w dużej mierze wiąże występowanie obyczajów i etyki. Etyka zawodowa policjanta obejmuje głównie zagadnienia związane z niewłaściwym zachowaniem. Niewłaściwe zachowanie w Policji jest bardziej subtelną nie stosownością zawodową niż ordynarnym nadużywaniem zawodu. Różne rodzaje niewłaściwego zachowania policjantów można ująć w trzy grupy. Do pierwszej należy świadome podejmowanie zakazanych działań, jak np. przyjmowanie gratyfikacji, wiarołomność, prywatne używanie zasobów policyjnych. Do drugiej grupy zaliczane jest wykonywanie obowiązków lub dopuszczalnych działań w niewłaściwy sposób lub (i) moralnie sposób, jak np. fałszywy raport, niebezpieczne posługiwanie się pojazdami motorowymi, agresywne udzielanie reprimendy obywatelom, złe traktowanie aresztowanych. Do trzeciej wreszcie grupy włączane jest unikanie spełniania działania, do którego zobowiązuje policjanta prawo lub inna dyrektywa, jak np. raportu, nieuzasadnione zatrzymywanie i przeszukiwanie, niezabezpieczenie broni (Gorzałczyńska-Mróz, 2004: 82).

Legalność i zaufanie są kompleksowymi i powiązаныmi ze sobą zagadnieniami w etyce policjanta. Legalność wskazuje, do jakiego stopnia słuszne lub sprawiedliwe są działania policjanta, natomiast zaufanie odnosi się do wiary w ich sprawiedliwość proceduralną (Pawłowski, 2000: 40). Od etyki policjanta oczekuje się podobnych

priorytetów, jak od etyki aprobowanej przez społeczeństwo. Oczywiście jej sprawdzianem pozostaje zawsze podkreślanie pierwszorzędного znaczenia kompetencji zawodowych policjanta, niezależnego w swych uczciwych osądach moralnych i traktującego ludzi z należnym im szacunkiem (Stefański, 1996: 12).

W zawodzie policjanta występuje poważny konflikt ról mający wpływ na pojmowanie jego etyki. Jest to konflikt między rolą brutala walczącego z przestępstwami, a rolą pokornego sługi publicznego. Konflikt ten, przenikający całą podkulturę policyjną, jest fenomenem myślenia grupowego, a więc wszyscy policjanci myślą o nim podobnie. Badacze przeto określają zawód policjanta jako: „nierealizowalny mandat”, „ambiwalentną siłę”, „nieprofesjonalną profesję” (Cyma-Końska, 2005: 9). W policyjnym myśleniu grupowym ważne jest zachowywanie lojalności wobec współpracowników, natomiast donosicielskie obnażanie niemoralnych i (albo) nielegalnych prawd dotyczących ich zachowań jest odrzucane. Lojalność ma swoją ciemną stronę, za którą kryje się z łatwością korupcja i niemoralność. Konflikt ról w zawodzie policjanta, rzutujący na etykę policjanta, objawia się w napięciach między: skutecznością działania a możliwością popełnienia błędu; rozmiarami szybkości osiągnięcia celów a kontrolowaniem jakości ich osiągnięcia; fachowością a sceptycyzmem moralnego utylitaryzmu; wiedzą o faktycznej winie a dowiedzeniem jej przed sądem jako winy prawnej; domniemaniem winy a domniemaniem niewinności (Awsuikiewicz, 2005: 16). Jeśli policjant usiłuje spełniać wiernie obie konfliktowe role, co jest niemożliwe, w rezultacie kształtuje się instytucjonalna tolerancja dla dewiacji na skraju ich celów. Poszukiwanie jakiegoś środka, w sytuacji konfliktu takich ról, musi prowadzić do założeń sytuacyjnej etyki utylitarystycznej, jako przeciwstawianej uniwersalnej etyce deontologicznej. Ów konflikt ról ujmowany jest niekiedy jako konflikt miłość–nienawiść między społeczeństwem a Policją. Społeczeństwo kocha Policję wtedy, gdy ta walczy ze złoczyńcami, nienawidzi jej natomiast wówczas, gdy ma służyć całemu społeczeństwu, bez rozróżniania między jej dobrymi a złymi ugrupowaniami. Niemożliwość spełniania obu konfliktowych ról przez Policję sprawia, że nie wszyscy ją „kochają”. Policja reaguje na to kształtowaniem mechanizmów samoobronnych w rodzaju wspomnianej niemoralnej lojalności zawodowej osłanianej zwodniczym niekiedy tworzeniem regulacji etyki zawodowej policjanta. Etyka policjanta aspiruje zwykle do ideału jego moralnych powinności. Praktyczne jej zastosowania usiane są natomiast niezliczonymi kompromisami, podwójnymi standardami i innymi rozbieżnościami między ideałem a rzeczywistością (Wiązowaty i in., 2002: 27).

Regulacje etyki policjanta mają zasięg globalny, regionalny i krajowy. Na poziomie globalnym etyki policjanta dotyczy „Kodeks Postępowania Funkcjonariuszy Porządku Prawnego”. Sformułowano w nim bardzo ogólny zarys niektórych wartości, niezbędnych również dla etyki policjanta, jak: obowiązkowość, praworządność, godność, dyskrecja, uczciwość, ochrona zdrowia więźniów. Oryginalnym rysem Kodeksu jest zakaz tortur lub innego okrutnego, niehumanitarnego, poniżającego postępowania albo karania, nawet w okolicznościach stanu wojny czy zagrożenia wojną,

zagrożenia bezpieczeństwa wewnętrznego, wewnętrznych zamieszek politycznych i jakiegokolwiek innego stanu zagrożenia publicznego (Tokarczyk, 2009: 401).

Na kontynencie europejskim etyka zawodowa policjanta jest uregulowana przez „Deklarację o Policji”. W szesnastu, w większości jednozdaniowych normach, podkreślono: obowiązkowość; uczciwość; bezstronność; godność; zakaz tortur i innych form niehumanitarnego lub poniżającego traktowania przestępców; konieczność zwalczania naruszeń prawa; zobowiązanie zapobiegania skutkom lub ponownego naruszania prawa, niekaralności niewykonania rozkazu niezgodnego z prawem; zakaz dyskryminacji rasowej, religijnej i politycznej podejrzanych, oskarżonych i skazanych; odpowiedzialność funkcjonariusza Policji za działania i zaniechania niezgodne z prawem; świadomość jasnej hierarchii podporządkowania; oczekiwanie od ustawodawcy stworzenia systemu gwarancji i prawnych środków zadośćuczynienia za wszelkie szkody wynikłe z działań Policji; zdecydowanie policjanta i uzasadnione używanie siły; jasność i precyzja instrukcji co do sposobu i okoliczności używania broni; obowiązek zapewniania opieki; obowiązek zachowywania tajemnicy zawodowej; solidarność zawodową uczciwych policjantów ze społecznością, której służą (Tokarczyk, 2009: 402).

W Polsce etyka zawodowa policjanta ma już dość długą, rozwiniętą i ciekawą tradycję. Do czasu powstania II Rzeczypospolitej etykę tę pozostawiono sumieniu policjanta. W okresie międzywojennym kodeks etyczny mówił, aby policjant: nie łamał prawa, nie kłamał, nie był stronnicy, nie ulegał korupcji, nie naruszał godności osobistej, nie nadużywał siły i przemocy, nie działał wbrew legalnej władzy, nie nadużywał zaufania, nie dawał złego przykładu (Nowicki, 2010: 24; Pawłowski, 2003: 8). W dniu 14 lipca 1999 roku decyzją nr 121/99 Komendanta Głównego Policji ustanowiono „Zasady etyki zawodowej policjanta”, ujęte w jedenastu punktach jednego tylko paragrafu, określające następujące powinności etyki zawodowej policjanta: poszanowania godności i praw każdego człowieka; lojalności wobec Rzeczypospolitej Polskiej i Jej Konstytucyjnych Organów; szacunku dla społeczeństwa – jego symboli, języka, zwyczajów i tradycji; sumiennego i rzetelnego wypełniania obowiązków nałożonych przez prawo, a szczególnie bezwzględnego zwalczania przestępczości; bezstronności a zwłaszcza postępowania bez jakichkolwiek uprzedzeń rasowych, narodowościowych, wyznaniowych, politycznych bądź światopoglądowych; stosowania siły oraz innych środków przymusu bezpośredniego ściśle w granicach wyznaczonych prawem i zgodnie z zasadami humanitaryzmu; uczciwości, szczególnie zaś bezwzględnego wystrzegania się korupcji; wykonywania wydanych przez przełożonych rozkazów i poleceń służbowych z wyjątkiem tych, które są sprzeczne z prawem; utrzymania relacji służbowych w duchu wzajemnego poszanowania; zachowania w dyskrekcji informacji mogących zaszkodzić dobru służby lub dobremu imieniu innych osób; życzliwej pomocy wszystkim tym, którzy jej potrzebują z racji przyrodzonej godności i przysługujących praw.

Obowiązującym od 1 stycznia 2004 r. źródłem etyki policjanta są „Zasady Etyki Zawodowej Policjanta” (Załącznik do Zarządzenia nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r.). Ujęto je w 24 paragrafach o następującej treści:

- zasady etyki zawodowej policjanta wynikają z ogólnych wartości i norm moralnych uwzględniających specyfikę zawodu policjanta. Obowiązkiem policjanta jest przestrzeganie zasad etyki zawodowej;
- w sytuacjach nieuregulowanych przepisami prawa lub nieujętych w niniejszych zasadach etyki zawodowej policjant powinien kierować się zasadami współżycia społecznego i postępować tak, aby jego działania mogły być przykładem praworządności i prowadziły do pogłębiania społecznego zaufania do Policji;
- policjant powinien wykonywać czynności służbowe według najlepszej woli i wiedzy, z należytą uczciwością, rzetelnością, wykazując się odwagą, ofiarnością i odpowiedzialnością;
- policjant we wszystkich swoich działaniach ma obowiązek poszanowania godności ludzkiej oraz przestrzegania i ochrony praw człowieka, w szczególności wyrażający się w: respektowaniu prawa każdego człowieka do życia oraz zakazie inicjowania, stosowania i tolerowania tortur bądź inhumanego lub poniżającego traktowania albo karania;
- policjant, podejmując decyzję o użyciu broni palnej lub zastosowaniu środków przymusu bezpośredniego, powinien zachować szczególną rozwagę i stale mieć na uwadze charakter tych środków;
- postępowanie policjanta w kontaktach z ludźmi powinna cechować życzliwość oraz bezstronność wykluczająca uprzedzenia rasowe, narodowościowe, wyznaniowe, polityczne, światopoglądowe lub wynikające z innych przyczyn;
- policjant powinien przestrzegać zasad poprawnego zachowania, kultury osobistej i dbać o schludny wygląd;
- wykonując zadania służbowe, policjant powinien dostosowywać swoje zachowanie do sytuacji i cech osób uczestniczących w zdarzeniu, w szczególności wieku, płci, narodowości i wyznania, a także uwzględniać uzasadnione potrzeby tych osób;
- w trakcie wykonywania czynności służbowych policjant powinien zachować szczególną wrażliwość i takt w stosunku do ofiar przestępstwa lub innego zdarzenia, udzielać im możliwie wszechstronnej pomocy, a także dbać o zachowanie dyskrecji;
- zawiadamiając osobę o zamachu na jej dobra lub przekazując najbliższej rodzinie wiadomość dotyczącą osoby bliskiej, która stała się ofiarą przestępstwa lub innego zdarzenia, policjant powinien zachować takt;
- policjant jako funkcjonariusz publiczny powinien wystrzegać się korupcji w każdej postaci oraz zwalczać wszelkie jej przejawy;
- policjant nie może wykorzystywać swojego zawodu do celów prywatnych, a w szczególności nie może wykorzystywać informacji uzyskanych w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych ani uzyskiwać informacji do tych celów przy użyciu służbowych metod;

- policjant powinien zachować dyskrecję w odniesieniu do informacji mogących zaszkodzić społecznie pojętemu dobru służby lub dobremu imieniu osób uczestniczących w czynnościach podejmowanych przez policjanta;
- stosunek policjanta do innych policjantów powinien być oparty na przestrzeganiu zasad poprawnego zachowania, poszanowania godności, a także tolerancji w zakresie nienaruszającym porządku prawnego;
- policjant powinien w miarę możliwości udzielać pomocy innym policjantom w realizacji zadań służbowych oraz wspierać w rozwiązywaniu ich problemów osobistych;
- przełożony powinien dawać podwładnym przykład nienagannego zachowania, w szczególności nie powinien nadużywać stanowiska, funkcji, stopnia policyjnego w celu poniżenia podległego policjanta;
- przełożony powinien zapewnić podległym policjantom właściwe warunki wykonywania zadań i rozwoju zawodowego oraz dbać o atmosferę pracy i dobre stosunki międzyludzkie;
- kierując działaniami podległych policjantów, przełożony powinien wydawać jasne i zrozumiałe polecenia oraz inspirować i motywować ich do działania;
- przełożony, oceniając podległych policjantów, jest zobowiązany kierować się jasno określonymi i znanymi im kryteriami oraz sprawiedliwością i obiektywizmem;
- przełożony powinien wysłuchać podwładnego w sprawach zawodowych i osobistych oraz udzielić mu wsparcia bądź pomocy, z zachowaniem dyskrecji;
- policjant powinien rzetelnie wykonywać polecenia przełożonego oraz odnosić się do niego z szacunkiem;
- policjant powinien stale doskonalić i uzupełniać swoją wiedzę oraz umiejętności zawodowe, a także dbać o sprawność fizyczną;
- policjant powinien dbać o społeczny wizerunek Policji jako formacji, w której służy i podejmować działania służące budowaniu zaufania do niej;
- policjant nie powinien akceptować, tolerować ani lekceważyć zachowań policjantów naruszających prawo lub zasady etyki zawodowej.

Nawet ogólne spojrzenie na etykę policjanta, pozwala dostrzegać jej nadzwyczajną kompleksowość. Łączy ona, w mniejszym lub większym zakresie, treści wielu zawodów – prawniczych, urzędniczych i politycznych. Tak, jak dla pracowników sektora prywatnego fundament stwarza ekonomika, tak dla pracowników służb publicznych etyka. Etyka służb publicznych, do której należy etyka policjanta, określana jest często jako etos, dla podkreślenia, że adresowane do nich oczekiwania mają szerszy zakres niż tylko sama etyka zawodowa, ponieważ obejmują również życie prywatne i zachowania po zaprzestaniu pracy zawodowej. Dobro publiczne jest pojęciem odróżniającym służbę publiczną od pracy w sektorze prywatnym. Pracownik służb publicznych świadczy swoje usługi obywatelom, natomiast dla pracowników sektora prywatnego obywatelstwo nie ma szczególnego znaczenia. Ze względu na decydowanie pracowników służb publicznych o życiu, zdrowiu, własności obywateli z możliwością stosowania przymu-

su, muszą być oni poddawani wnikliwemu kontrolowaniu, m.in. za pomocą przestrzegania zasad i norm etyki zawodowej (Pawłowski, 2000: 51).

W etyce policjanta współistnieją różne wartości, jednakże główną rolę odgrywa obowiązkowość, dyskrekcja i zakaz dyskryminacji. Obowiązkowość przejawia się w realizacji zadań wynikających z ról zawodowych. Dyskrekcja, w sensie władzy dyskrecyjnej, to zdolność i umiejętność wybierania między przynajmniej dwiema różnymi możliwościami działania. Dyskryminacja występuje wtedy, gdy jednostka lub grupa są traktowane różnie w takich samych sytuacjach bez uzasadnionej przyczyny. Te trzy wartości ujmowane są razem, ponieważ ich współwystępowanie ma decydujące znaczenie dla zachowań zgodnych z etyką zawodową policjanta (Sie-mak, 2004: 10).

Praca policjanta jest ciężka. Funkcjonuje on na styku dwóch światów: tego dobrego, który sam powinien reprezentować i tego złego, przeciwko któremu kieruje swoją pracą i energią. Niestety, na świecie nic nie jest oczywiście białe ani też nic nie jest bezwzględnie czarne. Policjant na co dzień staje przed dziesiątkami wyborów i decyzji. Kieruje się prawem i zasadą praworządności, ale czasami staje przed sytuacją, kiedy przepis prawny stoi w sprzeczności z normą, poczuciem sprawiedliwości lub sumieniem, gdy musi wybrać jedno rozwiązanie z dwóch jednakowo nieatrakcyjnych. Standardem są wybory dokonywane przez policjantów pomiędzy obowiązkiem służbowym a życiem prywatnym. Poczucie obowiązku wtedy zazwyczaj zwycięża ze szkodą dla życia prywatnego i bez zrozumienia rodziny i otoczenia.

Podsumowanie

Każda grupa społeczna ma swój swoisty kodeks etyczny. Od policji, jako służby dla społeczeństwa, wymaga się, aby była pomocna dla ludzi, broniła ich dobra, a jednocześnie, aby sama postępowała z godnością i w zaufaniu społeczeństwa, aby przestrzegała określonych dla niej zasad etycznych. Zasady etyki zawodowej mają być z założenia wsparciem dla policjanta, wyznacznikiem ważności poszczególnych zasad, którymi policjant powinien się kierować. To właśnie tutaj w pierwszej kolejności policjant powinien szukać odpowiedzi na pytania i kwestie moralne. Dopiero, gdy ich tam nie znajdzie, może posłużyć się normami powszechnie obowiązującymi w społeczeństwie, mając na uwadze praworządność i dobre imię służby.

Summary

Aspects of professional ethics of police officers

Each social group has its own code of professional ethics. The police, as servants to the society, are expected to be helpful to people, to defend their welfare and, at the same time, to

behave with dignity, respecting the trust of the society, as well as following the professional ethics assigned to them. Legality and trust are complex and interrelated issues in the ethics of the police officer. Legality indicates to what extent the actions of the police officer are justified or fair, while trust concerns the belief in the procedural justice. The regulations of professional ethics are to be, by definition, support for the police officer, and an indicator of the importance of particular regulations that the police officer should act according to. It is in them that the police officer should first look for the answer to moral questions and issues. Only when they are not found there, can he use the norms that are commonly in force in the society, bearing in mind the law and order as well as the good name of the service.

Keywords: Police, professional ethics, social group, police officers, service.

Bibliografia

- Awsiuikiewicz G. (2005), *Etos zawodowy policjanta*, „Policja”, Nr 1.
- Cyma-Końska D. (2005), *Etyka i moralność – przeszłość czy rzeczywista potrzeba?*, „Policja”, Nr 4.
- Gorzałczyńska-Mróz A. (red.) (2004), *Psychologia i etyka w praktyce służb kryminalnych – wyzwania XXI wieku*, Warszawa–Legionowo.
- Jaworski B. (2010), *Charakter stosunków zatrudnienia w Policji*, [w:] Ura E., Pieprzny S. (red.), *Służby i formacje mundurowe w systemie bezpieczeństwa wewnętrznego Rzeczypospolitej Polskiej*, Rzeszów.
- Kotowski W. (2008), *Ustawa o Policji. Komentarz praktyczny*, Warszawa.
- Maciejko W. (2008), *Osobowe prawo administracyjne*, Warszawa.
- Nowicki K. (2010), *Regulaminowy policjant prewencji*, Słupsk.
- Pawłowski A. (red.) (2000), *Zasady etyki zawodowej policjanta z komentarzem*, Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.
- Pawłowski A. (2003), *Tradycje etyki zawodowej w służbach policyjnych na ziemiach polskich*, Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.
- Pieprzny S. (2007), *Policja. Organizacja i funkcjonowanie*, Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Siemak Z (2004), *Tradycje i etyka zawodowa w świadomości współczesnych policjantów. Raport z badań*, „Przegląd Policyjny”, nr 1–2.
- Stefański M. (1996), *Portret własny policjanta, czyli dylematy etycznych postaw*, Słupsk: Wydział Organizacji i Dowodzenia Szkoły Policji w Słupsku.
- Tokarczyk R. (2009), *Etyka prawnicza*, Warszawa: Wydawnictwo Lexis Nexis.
- Wąsik T. (2006), *Organy ochrony państwa*, Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.

Wiązowaty E., Kędzierska G., Pływaczewski W. (red.) (2002), *Policja – etyka – kościół*, Szczytno: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie.
Komenda Główna Policji (1999), *Zasady etyki zawodowej policjanta*, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 października 2011 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o Policji (Dz. U. z 2011 r. nr 287, poz. 1687).
Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 r. o Policji (Dz. U. Nr 30, poz. 179 z późniejszymi zmianami).
Załącznik do Zarządzenia nr 805 Komendanta Głównego Policji z dnia 31 grudnia 2003 r. „Zasady Etyki Zawodowej Policjanta”.

Dominik Sypniewski*

Regulacja i akredytacja jako instrumenty podnoszenia jakości w szkolnictwie wyższym w kontekście doświadczeń Stanów Zjednoczonych¹

Wstęp

W ostatnich latach powstało co najmniej kilka ważnych opracowań poświęconych diagnozie i rozwojowi szkolnictwa wyższego. W opracowaniach tych zwraca się uwagę na problemy związane z jakością kształcenia (Rószkiewicz, 2009: 41), niedopasowaniem kształcenia do wymagań rynku pracy (UNDP 2007: 81), a także wskazuje, że pozycja polskich uczelni w międzynarodowych rankingach (o ile w ogóle są w nich widoczne) jest bardzo słaba i w ostatnich latach ma tendencję stagnacyjno-sпадkową (Ernst&Young, 2010: 123). W odpowiedzi na wyzwania stawiane przed szkolnictwem wyższym wprowadzone zostały istotne zmiany w regulacjach prawnych dotyczących funkcjonowania uczelni. Za najważniejsze należy uznać dwie ustawy: ustawę z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1635 z późniejszymi zmianami, dalej w skrócie: p.s.w.) oraz ustawę z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 84, poz. 455).

System szkolnictwa wyższego w Polsce opiera się na ministrze właściwym do spraw szkolnictwa wyższego (dalej w skrócie: minister), który dysponuje licznymi uprawnieniami, w tym określa w drodze rozporządzenia m. in.:

* Dr Dominik Sypniewski, adiunkt na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych Politechniki Warszawskiej. Prorektor w Konsorcjum Uczelni FUTURUS.

¹ Niniejsza praca jest współfinansowana przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, projekt „Program Rozwojowy Politechniki Warszawskiej”.

- warunki opisu kwalifikacji pierwszego i drugiego stopnia, które ma uzyskać student;
- warunki, jakie musi spełniać jednostka organizacyjna uczelni, żeby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia;
- warunki, jakie musi spełniać program kształcenia;
- warunki oceny programowej i instytucjonalnej (art. 9 p.s.w.).

Dodatkowo minister tworzy i likwiduje w drodze rozporządzenia publiczne uczelnie zawodowe (art. 18 ust. 2 p.s.w.), wydaje pozwolenia na utworzenie uczelni niepublicznych (art. 20 ust. 2 p.s.w.), a także dysponuje licznymi środkami nadzoru, w tym może nakazać uczelni zaprzestanie prowadzenia studiów (art. 37a p.s.w.) oraz nakazać likwidację uczelni (art. 37 p.s.w.). Wyrażona w art. 4 ust. 1 p.s.w. zasada autonomii uczelni została w istotny sposób ograniczona. Tylko uczelnia spełniająca standardy określone przez ministra może prowadzić studia wyższe. Problem nadmiernej regulacji szkolnictwa wyższego w Polsce dobrze ilustruje stwierdzenie, że Uniwersytet Harvarda byłby w Polsce nielegalny (Dobrowolski, 2012).

Drugim elementem systemu szkolnictwa wyższego jest Polska Komisja Akredytacyjna (dalej w skrócie: PKA), „instytucja działająca niezależnie na rzecz doskonalenia jakości kształcenia”. PKA działa jako organ opiniotwórczy ministra, a jej podstawowym zadaniem jest ocena jakości kształcenia oraz ocena spełniania warunków niezbędnych do prowadzenia studiów. Istotą działalności PKA jest więc ocenianie, czy jednostka organizacyjna spełnia różne standardy określone przez ustawodawcę lub przez ministra w drodze rozporządzenia. W orzecznictwie dominuje pogląd, że oceny PKA są dla ministra wiążące, tzn. nie może on odstąpić od oceny i dokonać własnej oceny, jak również nie jest uprawniony do badania podstaw tych ocen².

W tym kontekście nasuwa się pytanie, czy system szkolnictwa wyższego w Polsce sprzyja podnoszeniu jakości i wprowadzaniu innowacji w szkolnictwie wyższym? Priorytetem dla każdej uczelni jest osiągnięcie pełnej zgodności ze standardami, gdyż stanowi to warunek konieczny umożliwiający legalne działanie. Koszty osiągnięcia zgodności ze standardami są bardzo wysokie, a wiele standardów dotyczy zasobów uczelni, liczby i charakterystyki zatrudnionych pracowników czy też obowiązków sprawozdawczych. Trudno wskazać standardy odnoszące się do umiejętności i kompetencji rzeczywiście pozyskanych przez absolwentów, uzyskiwanych uprawnień zawodowych czy też ich postrzegania na rynku pracy. Tymczasem to właśnie amerykańskie uniwersytety od wielu lat uważane są za najlepsze na świecie, zdobywając najwyższe pozycje w międzynarodowych rankingach uczelni oraz prowadząc badania naukowe, których autorzy zdobywają prestiżowe wyróżnienia. Jest to możliwe w warunkach systemu pozbawionego scentralizowanego nadzoru nad uczelniami i ograniczoną regulacją szkolnictwa wyższego.

² Zob. wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 15 października 2003 r. (I SA 989/03), wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego z dnia 1 grudnia 2010 r. (I SA/Wa 744/10).

Artykuł przedstawia amerykański system akredytacji oraz przedstawia jego ewolucję na przykładzie akredytacji szkół prawa. Doświadczenia te wskazują, że podniesienie jakości szkolnictwa wyższego wymaga deregulacji, zwiększenia autonomii uczelni oraz zredefiniowanie celów systemu akredytacyjnego.

Regulacja szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych

Szkolnictwo wyższe w Stanach Zjednoczonych jest regulowane przede wszystkim na szczeblu stanowym, a jego charakterystyczną cechą jest bardzo szeroka autonomia uczelni. Przepisy regulujące funkcjonowanie szkół wyższych w Stanach Zjednoczonych można podzielić na dwie grupy:

- przepisy dotyczące organizacji non-profit, do których zalicza się większość szkół wyższych;
- przepisy dotyczące wyłącznie szkół wyższych. W dalszej części artykułu analizowane są tylko te regulacje, które odnoszą się wyłącznie do szkół wyższych.

Potrzeba regulacji szkolnictwa wyższego pojawiła się wraz z jego rozwojem na początku XX w., a zwłaszcza w związku ze wzrostem liczby uczelni oferujących różnego rodzaju programy edukacyjne i korzystające z problemu asymetrii informacji (Reid, 1959: 12–13). Ponieważ kandydaci na studia nie dysponowali odpowiednią wiedzą i kompetencjami, żeby dokonać oceny jakości oferowanego kształcenia, w poszczególnych stanach zaczęto nakładać na uczelnie obowiązek uzyskania stosowanej licencji. Stanowe komisje otrzymały uprawnienie do określania standardów obowiązujących w szkolnictwie wyższym oraz wydawania uczelniom licencji.

Uczelnie próbowały kwestionować taką regulację na drodze sądowej, podnosząc że narusza ona konstytucyjnie chronioną wolność słowa. W sprawie Shelton College sąd uznał, że przywilej wydawania dyplomów potwierdzających określone wykształcenie jest ściśle związany z interesem publicznym, a więc w konsekwencji może być przedmiotem stanowej regulacji³. Podobnie, w sprawie Nova University sąd uznał, że władze Dystryktu Columbia miały prawo określić kryteria przyznawania licencji szkołom wyższym i odmówić przyznania licencji szkole, która tych kryteriów nie spełniła⁴. Wprowadzenie reglamentacji szkolnictwa wyższego w wielu stanach nie rozwiązało jednak problemu „fabryk dyplomów” – szkół wyższych, które oferują dyplom bez obowiązku spełnienia jakichkolwiek kryteriów (Ezell, Bear, 2012). Według J. Areen regulacja szkolnictwa wyższego oparta o obowiązek uzyskania licencji zmusiła szkoły wyższe do dostosowania się do standardów, jednak nie wpłynęło to na poprawę jakości kształcenia (Areen, 2010: 718). Od połowy XX w. można obserwować tendencję do regulowania szkolnictwa wyższego na szczeblu federalnym. Tendencja ta jest związana z rozwojem ochrony praw jednostek oraz rosnącymi

³ Wyrok Sądu Najwyższego stanu New Jersey z dnia 6 lutego 1967 r. (226 A.2d 612).

⁴ Wyrok Sądu Apelacyjnego Dystryktu Columbia z dnia 9 listopada 1984 r. (82 A.2d 1172).

wydatkami rządu federalnego na rozwój szkolnictwa wyższego, w tym na politykę preferencyjnych pożyczek i kredytów studenckich.

System akredytacji szkół wyższych w Stanach Zjednoczonych na przykładzie akredytacji ABA

Zasady ogólne

Charakterystyczną cechą systemu szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych jest brak centralnego organu administracji rządowej, który sprawowałby nadzór nad szkołami wyższymi oraz podejmował działania służące zapewnieniu i podniesieniu jakości kształcenia. Na początku XX w. zaczęto dostrzegać problem braku efektywnego mechanizmu umożliwiającego porównanie i ocenę uczelni funkcjonujących w warunkach decentralizacji i szerokiej autonomii, a także brak bodźców skłaniających uczelnie do poprawy jakości (Areen 2011: 1471). Inicjatywę stworzenia systemu akredytacji podjęły organizacje zrzeszające uczelnie: American Council of Education, Association of American Universities oraz organizacje regionalne. W ten sposób w Stanach Zjednoczonych wykształcił się system akredytacyjny, który w całości opiera się na prywatnych organizacjach non-profit, które jako instytucje akredytujące dokonują oceny jakości szkół wyższych według własnych standardów i kryteriów. Największe znaczenie mają instytucje regionalne, które akredytują programy prowadzone przez *college*⁵ oraz wyspecjalizowane instytucje, które akredytują programy związane z wykonywaniem wolnych zawodów⁶.

Skuteczność amerykańskiego systemu akredytacji uczelni jest związana z prywatnym charakterem instytucji akredytujących, co gwarantuje akademicką autonomię i niezależność. W przeciwieństwie do regulacji opartej o system licencji, który ogranicza się do reglamentacji, system akredytacyjny ma dużo bardziej rozbudowane cele, które obejmują:

- zapewnienie odpowiedniej jakości, poprzez weryfikację zgodności ze standardami na podstawie raportów samooceny oraz wizytacji;
- wspieranie poprawy jakości poprzez ocenę *peer-review*;
- stworzenie studentom dostępu do pożyczek ze środków stanowych i federalnych;

⁵ W Stanach Zjednoczonych istnieje sześć regionalnych instytucji akredytujących: New England Association of Schools and Colleges, Middle States Association of Colleges and Schools, Southern Association of Colleges and Schools Commission on Colleges, Higher Learning Commission of the North Central Association of Colleges and Schools, Northwest Commission on Colleges and Universities, Western Association of Colleges and Schools.

⁶ Przykładem wyspecjalizowanych instytucji akredytujących jest Section of Legal Education and Admission to the Bar, jednostka organizacyjna American Bar Association, która prowadzi akredytację szkół prawa.

- dostarczenie pracodawcom wiarygodnej informacji służącej ocenie kandydatów i podejmowaniu decyzji o sfinansowaniu studiów;
- wprowadzenie wzajemnej uznawalności punktów kredytowych pomiędzy akredytowanymi uczelniami (Eaton, 2009).

J. Areen podkreśla, że system akredytacyjny nie ogranicza się do wydawania pozytywnej lub negatywnej decyzji, ale dostarcza szkole wyższej poufny raport zawierający wskazówki, co zrobić, żeby podnieść jakość (Areen, 2010: 721). Podobnie jak w przypadku obowiązku posiadania licencji, podjęto próbę zakwestionowania systemu akredytacyjnego, wskazując, że narusza on przepisy antymonopolowe i prowadzi do ograniczenia konkurencji. W sprawie Marjorie Webster Junior College, sąd uznał jednak, że instytucja akredytująca miała prawo odmówić przyznania akredytacji szkole, która nie spełniała określonych przez nią standardów⁷.

Akredytacja ABA jako instrument regulacyjny

Choć system akredytacyjny powstał jako prywatna inicjatywa uczelni, która miała na celu zmniejszenie asymetrii informacji, to w XX w. został skutecznie wykorzystany przez instrumenty regulacyjne. Akredytacje w szczególności znalazły zastosowanie w dwóch obszarach:

- regulacji dostępu do specjalistycznych zawodów: adwokata, lekarza czy też stomatologa;
- regulacji pożyczek i kredytów studenckich finansowanych ze środków publicznych (stanowych i federalnych).

Przykładem ilustrującym zastosowanie akredytacji do regulacji dostępu do zawodu jest akredytacja szkół prawa przyznawana przez Section of Legal Education and Admission to the Bar⁸, jednostkę organizacyjną American Bar Association. ABA jest utworzonym w roku 1878 ogólnokrajowym stowarzyszeniem zrzeszającym adwokatów. ABA nie jest organem administracji publicznej, jak również nie wykonuje funkcji zleconych. Sekcja stworzyła system akredytacji, kształtując określone standardy i procedury oraz przyznając szkołom prawa akredytację, a także opracowała rekomendacje związane z wymaganiami i trybem przyjmowania kandydatów do adwokatury w poszczególnych stanach. W większości stanów zdecydowano się przyjąć, jako jedno z kryteriów nadania uprawnień do wykonywania zawodu adwokata, obowiązek uzyskania stopnia J.D. lub LL.B. przyznanego przez szkołę prawa posiadającą akredytację ABA (Moser, Huisman, 2011: 8–9).

Wykorzystanie akredytacji w drugim obszarze jest ściśle związane z polityką władz federalnych i stanowych, której celem było zwiększenie dostępu do szkolnictwa wyższego poprzez system preferencyjnych kredytów i pożyczek. Taka polityka

⁷ Wyrok Sądu Apelacyjnego Dystryktu Columbia z dnia 30 lipca 1970 r. (432 F.2d.650).

⁸ Section of Legal Education and Admission to the Bar (dalej: Sekcja) jest utworzoną w roku 1893 specjalną jednostką organizacyjną American Bar Association (dalej: ABA) odpowiedzialną za edukację prawniczą i nadawanie adwokatom uprawnień zawodowych, która przyznaje szkołom wyższym akredytację ABA.

wymagała jednak ewaluacji szkół wyższych i programów. Wykorzystanie istniejącego systemu akredytacyjnego było rozwiązaniem korzystnym dla władz stanowych i federalnych, gdyż nie musiały one ponosić kosztów związanych z procesem akredytacji. W przypadku szkół prawa zdecydowano się na wykorzystanie akredytacji ABA.

Choć akredytacja ABA formalnie nie jest instrumentem regulacyjnym, to z perspektywy funkcjonalnej wywołuje skutki prawne w sferze prawa publicznego, dające akredytowanym szkołom prawa dwie przewagi konkurencyjne:

- możliwość zagwarantowania studentom, że po zdobyciu dyplomu będą mogli ubiegać się o przyznanie uprawnień do wykonywania zawodu adwokata;
- możliwość zaoferowania studentom preferencyjnych pożyczek i kredytów ze środków publicznych, umożliwiających częściowo lub całkowite sfinansowanie kosztów studiowania.

Publicznoprawne skutki akredytacji oraz problematyka ochrony konkurencji stały się podstawowym źródłem krytyki akredytacji ABA.

Krytyka akredytacji ABA

Choć oficjalnym uzasadnieniem dla stworzenia akredytacji ABA była poprawa jakości edukacji prawniczej i ochrona interesu publicznego, to w literaturze wskazuje się, że akredytacja miała na celu wyeliminowanie z rynku szkół prawa kształcących zaocznie i wieczorowo, co pozwoliło na istotne ograniczenie liczby studentów prawa, a w konsekwencji ograniczenie liczby kandydatów do zawodu adwokata (Stevens, 1983: 93). Kompleksową krytykę akredytacji ABA przeprowadzili G.B. Shepherd i W.G. Shepherd (1998), którzy wskazali, że system ten stworzył monopol negatywnie oddziałujący na funkcjonowanie czterech rynków:

- szkół prawa kształcących przyszłych prawników;
- prawników oferujących usługi prawnicze;
- profesorów i specjalistów zatrudnionych w szkołach prawa;
- wewnętrzny rynek uniwersytetu, na którym szkoła prawa konkuruje z innymi jednostkami (Shepherd, Shepherd, 1998: 2100–2113).

Wykorzystując narzędzia analizy ekonomicznej wykazali, że część standardów akredytacji ABA doprowadziła do dynamicznego wzrostu kosztów edukacji prawniczej, wpływając tym samym na znaczący wzrost czesnego i zmniejszając dostępność szkół prawa dla ludzi biednych (Shepherd, Shepherd, 1998: 2177–2178).

Wątpliwości dotyczą również wpływu akredytacji ABA na jakość edukacji prawniczej. Raport Fundacji Carnegie wskazuje, że kształcenie w szkołach prawa powinno być w szerszym stopniu nastawione na rozwój praktycznych umiejętności, ale również zarzuca brak przygotowania w obszarze etyki zawodowej (Sullivan, 2007: 107). Zdecydowana większość standardów dotyczy posiadanych przez szkołę zasobów (materialnych, intelektualnych), a tylko nieliczne odnoszą się do mierzalnych i porównywalnych efektów kształcenia, np. poprzez współczynnik absolwentów, którzy zdali egzamin adwokacki (Bennett, 2010: 123–125). Akredytacja ABA nie służy również rozwojowi nowoczesnych form kształcenia. Obowiązujące standardy

wykluczają możliwość przyznania akredytacji szkole prawa oferującej kształcenie w formie korespondencyjnej lub on-line. Przykładowo, działająca na terenie stanu Kalifornia Concord Law School of Kaplan University realizuje program studiów zgodny ze standardami ABA w całości on-line, zatrudniając przy tym profesorów z renomowanych szkół prawa posiadających akredytację ABA. Szkoła prawa posiada jednak akredytację stanową, dzięki czemu jej absolwenci mogą się ubiegać o przyjęcie do stanowej adwokatury.

Akredytacja ABA a prawo antymonopolowe

Jednym z argumentów krytycznych wobec akredytacji ABA jest zarzut, że jej funkcjonowanie prowadzi do bezprawnego ograniczenia konkurencji między szkołami prawa oraz podnosi koszty edukacji prawniczej. Z perspektywy szkół prawa ubiegających się o akredytację można wskazać co najmniej trzy istotne problemy:

- ubieganie się o akredytację wymaga poniesienia dużych nakładów;
- proces przyznawania akredytacji jest kosztowny i może się zakończyć odmową przyznania;
- w procesie przyznawania akredytacji istotną rolę odgrywają pracownicy szkół posiadających już akredytację oraz adwokaci posiadający uprawnienia zawodowe.

Duże znaczenie dla rozwoju systemu akredytacji miała sprawa Massachusetts School of Law, w której sąd stwierdził, że decyzja o odmowie przyznania akredytacji ABA mieści się w granicach wolności wypowiedzi i w związku z tym nie podlega pod przepisy antymonopolowe, a szkody ponoszone przez szkoły prawa w związku z odmową przyznania akredytacji ABA wynikają z regulacji stanowych i regulacji federalnych, które wykorzystują w swojej działalności legislacyjnej akredytację ABA⁹. W tej samej sprawie na skutek wszczęcia przez Departament Sprawiedliwości postępowania antymonopolowego sąd nakazał również ABA usunięcie standardów:

- regulujących wysokość wynagrodzeń pracowników naukowo-dydaktycznych;
- zakazujących prowadzenie szkół prawa *for-profit*;
- zakazujących uznawania kredytów zdobytych w szkołach prawa nieposiadających akredytacji, dodatkowo wskazując sześć innych obszarów, rekomendując dokonanie modyfikacji standardów¹⁰.

Orzeczenie to miało istotny wpływ na reformę standardów akredytacji ABA, do których wprowadzono więcej norm odnoszących się bezpośrednio do jakości kształcenia.

Perspektywy rozwoju systemu akredytacyjnego

Właściwie od momentu, w którym system akredytacyjny zaczął być wykorzystywany przez władze federalne, pojawiały się próby stworzenia federalnej instytucji

⁹ Wyrok Sądu Okręgowego dla Pensylwanii z dnia 29 sierpnia 1996 r. (937 F.Supp. 435).

¹⁰ Postanowienie Sądu Okręgowego dla Dystryktu Columbia z dnia 25 czerwca 1996 r. (934 F.Supp. 435).

akredytującej bądź objęcia instytucji akredytujących nadzorem. Próby te zakończyły się częściowym sukcesem – uczestniczenie w federalnym systemie pożyczek i kredytów studenckich wymaga od uczelni uzyskania akredytacji wydanej przez instytucję uznaną przez Departament Edukacji zgodnie z procedurą określoną w Kodeksie Regulacji Federalnych (dalej: C.F.R.). Choć kryteria przyznania uznania nie mogą obejmować sposobu oceny osiągnięć studentów, to obowiązek zdobycia uznania Departamentu Edukacji ogranicza niezależność instytucji akredytującej. Mają one obowiązek ubiegać się o odnowienie uznania co najmniej raz na 5 lat (34 C.F.R. § 602.31[a]), jednak Departament Edukacji może wszcząć postępowanie weryfikacyjne w dowolnym momencie, nakładając na instytucję akredytującą określone obowiązki (34 C.F.R. § 602.33), a także może przedstawić instytucji akredytującej rekomendacje, które wprawdzie nie mają charakteru wiążącego, jednak wymagają pisemnego ustosunkowania się (34 C.F.R. § 602.35). Ograniczenie niezależności instytucji akredytujących wskazuje się jako istotne zagrożenie dla systemu podnoszenia jakości szkolnictwa wyższego w Stanach Zjednoczonych (Areen, 2010: 727; Fritschler, 2007).

Odnosnie akredytacji ABA należy zauważyć, że od połowy lat 90. XX w. ABA podjęła szereg działań na rzecz jej reformy (Wahl, 1995). Charakteryzując wprowadzane zmiany należy zwrócić uwagę na tendencję do uelastyczniania standardów, dając szkołom prawa szerszą możliwość zatrudniania praktyków, wprowadzenia „innowacyjnych” form kształcenia, ukierunkowanych na rozwój umiejętności i kompetencji zawodowych, takich jak: kliniki prawa, przedmioty wspierające przygotowanie studentów do egzaminu adwokackiego, przedmioty integrujące elementy teoretyczne, doktrynalne i praktyczne oraz stosowania metod oceniania opierających się o umiejętności studenta i monitorujących jego rozwój (Flanagan, 2012).

J. Areen zwraca uwagę na konieczność zwiększenia roli w procesie akredytacji ABA osób zajmujących się edukacją prawniczą, a także wskazuje, że akredytacja nie może być wykorzystywana jako instrument prowadzący do ograniczenia konkurencji (Areen, 2011: 1492). Tworząc i stosując odpowiednie standardy oceny, akredytacja ABA może służyć podnoszeniu jakości edukacji, zwiększeniu zróżnicowania oferowanego kształcenia, a także wprowadzeniu do szkół prawa większej liczby zajęć praktycznych. Dyskusja dotycząca zmian w akredytacji ABA, jak również w całym systemie akredytacyjnym, dotyczy przede wszystkim konieczności zastąpienia mechanizmu badania zgodności ze standardami systemem *peer review*, który w większym stopniu służyłby stymulowaniu dyskusji w uczelniach i podnoszeniu jakości kształcenia (NACIQI 2012).

Podsumowanie

Dyskusja na temat diagnozy szkolnictwa wyższego oraz propozycji reform, które pozwoliłyby na podniesienie jego jakości i zwiększenie konkurencyjności w otocze-

niu międzynarodowym, jest niezwykle ważna. Choć trudno sobie wyobrazić funkcjonowanie w Polsce prywatnego systemu akredytacyjnego tworzonego i finansowanego przez akredytowane uczelnie, to amerykańskie doświadczenia częściowo są relewantne. Pozwalają one na sformułowanie trzech istotnych tez:

- sukcesy amerykańskich uczelni są związane z szeroką autonomią oraz brakiem nadmiernej regulacji ze strony państwa;
- system akredytacji amerykańskich uczelni jest w dużym stopniu niezależny od państwa i służy nie tylko zapewnianiu jakości rozumianej jako zgodność z określonymi standardami, ale również służy podnoszeniu jakości;
- ewolucja standardów akredytacji zmierza w stronę większej elastyczności i szerszego uwzględnienia rzeczywistych efektów kształcenia.

Co to oznacza dla polskiego szkolnictwa wyższego? Choć rząd zapowiadał wprowadzenie autonomii programowej, to reforma wprowadzona w roku 2011 doprowadziła do zwiększenia regulacji tego sektora (Dąbrowski, 2012). Choć PKA ma zagwarantowaną dużą niezależność, jednak należy zauważyć, że standardy dotyczące szkolnictwa wyższego określone są w rozporządzeniach, a minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego powołuje członków PKA (art. 48 ust. 2 p.s.w.), a także powołuje i odwołuje przewodniczącego PKA oraz jej sekretarza (art. 51 ust. 1 p.s.w.). Działalność PKA obejmuje przede wszystkim ocenę jakości kształcenia na istniejących kierunkach oraz ocenę wniosków o nadanie uprawnień do prowadzenia kształcenia¹¹. Ocena ta w dużym stopniu prowadzi do weryfikacji czy uczelnia spełnia standardy, w tym zwłaszcza standardy o charakterze formalnym, a w mniejszym stopniu do podnoszenia jakości kształcenia, wprowadzania innowacyjnych programów i nowoczesnych form kształcenia. Wątpliwości może budzić również brak nadzoru Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów nad uchwałami PKA o charakterze normatywnym oraz brak kontroli sądownoadministracyjnej nad uchwałami PKA w sprawach indywidualnych (Kijowski, 2012: 316).

Aplikując amerykańskie doświadczenia do polskiego systemu szkolnictwa wyższego, należałoby zaproponować przeprowadzenie deregulacji, poszerzając rzeczywisty zakres autonomii uczelni i zwiększając konkurencję między uczelniami. Standardy w szkolnictwie wyższym powinny w większym stopniu dotyczyć umiejętności i kompetencji zdobytych przez studentów i wychodzić naprzeciw potrzebom rynku pracy. Akredytacja PKA z pewnością jest rozwiązaniem pożądanym, jednak w większym stopniu powinna służyć kształtowaniu dobrych praktyk i podejmowaniu działań służących podnoszeniu jakości.

¹¹ W latach 2008–2011 PKA wydała 2320 ocen jakości kształcenia oraz 1868 ocen dotyczących wniosków o nadanie uprawnień kształcenia (PKA 2012: 38, 50).

Summary**Regulation and accreditation as quality improvement tools in higher education in the context of the experience U.S.**

There has been a discussion in Poland about improving quality of higher education for several years. Amendments increased the regulatory powers of the Minister of Science and Higher Education and introduced Polish Accreditation Committee – an independent body whose task is to assess the quality of higher education. The paper presents the experience of higher education in the United States, which shows that key factors in improving the quality of higher education are: wide autonomy of universities and independent accreditation system aimed at providing not only quality, but also its improvement. Accreditation system analysis has been carried out on the example of law schools accreditation granted by the American Bar Association.

Keywords: higher education, regulation, accreditation, quality of education, higher education in the United States.

Bibliografia

- Areen J. (2010), *Governing Board Accountability: Competition, Regulation, and Accreditation*, „36 Journal of College and University Law”.
- Areen J. (2011), *Accreditation Reconsidered*, „96 Iowa Law Review”.
- Bennett S.C. (2010), *When Will Law School Change?*, „89 Nebraska Law Review”, Nr 1.
- Dąbrowski K. (2012), *Obszary regulacji systemu szkolnictwa wyższego w Polsce (rozdz. 3)*, [w:] Dąbrowski K., Sypniewski D. (red.), *Deregulacja w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej*, Warszawa.
- Dobrowolski P. (2012), *Harvard w Polsce nielegalny*, <http://www.rp.pl/artykul/9157,877153-Harvard-w-Polsce-nielegalny.html>, dostęp dnia 13.11.2012 r..
- Eaton J.S. (2009), *An Overview of U.S. Accreditation*, Council for Higher Education Accreditation, http://www.chea.org/pdf/2009.06_Overview_of_US_Accreditation.pdf, dostęp dnia 13.11.2012 r..
- Ernst&Young (2010), *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Warszawa.
- Ezell A., Bear J. (2012), *Degree Mills: The Billion-dollar Industry That Has Sold Over a Million Fake Diplomas*, New York: Amherst,
- Flanagan R.C. (2012), *Leveraging Support Programs for Innovative Teaching Methods Across the Curriculum* (rozdz. 9), [w:] Moss D.M et al. (red.) *Reforming Legal Education. Law Schools at the Crossroads*, miasto? Charlotte, NC.
- Fritschler A.L. (2007), *Government Should Stay Out of Accreditation*, „53 The Chronicle of Higher Education”, Nr 37.

- Kijowski D.R. (2012), *Uprawnienia administracyjne*, rozdz. 5, [w:] Hauser R., Niewiadomski Z., Wróbel A. (red.), *Prawo administracyjne materialne*, Warszawa.
- Moeser E., Huismann C. (2011), *Bar Admission Requirements 2011*, National Conference of Bar Examiners and American Bar Association, Madison–Chicago.
- NACIQI (2012), *Report to the U.S. Secretary of Education: Higher Education Act Reauthorization. Accreditation Policy Recommendations, National Advisory Committee on Institutional Quality and Integrity*, <http://www2.ed.gov/about/bdscomm/list/naciqi-dir/2012-spring/telecomferen,ce-2012/naciqi-final-report.pdf>, dostęp dnia 13.11.2012 r..
- PKA (2012), *Działalność Państwowej Komisji Akredytacyjnej w latach 2008–2011. III Kadencja*, Warszawa.
- Reid R.H. (1959), *American Degree Mills*, American Council on Education, Washington D.C.
- Rószkiewicz M. (2009), *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Wyzwania w obszarach strategicznych*, Warszawa.
- Shepherd G.B., Shepherd W.G. (1998), *Scholarly Restraints? ABA Accreditation and Legal Education*, „19 Cardozo Law Review”, Nr 6.
- Stevens R. (1983), *Legal Education in America from 1850 to the 1980s*, Chapel Hill.
- Sullivan W.M. et al. (2007), *Educating lawyers: preparation for the profession of law*, Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching, San Francisco.
- UNDP (2007), *Edukacja dla pracy. Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2007, Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju*, Warszawa.
- Wahl R.E. (1995), *Report of the Commission to Review the Substance and Process of the American Bar Association's Accreditation of American Law Schools*, <http://apps.americanbar.org/legaled/accreditation/Wahl%20Report.pdf>, dostęp dnia 13.11.2012 r..

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz. 1635 z późniejszymi zmianami)
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz. U. Nr 84, poz. 455).
- Wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego z dnia 1 grudnia 2010 (I SA/Wa 744/10).
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego z dnia 15 października 2003 r., I SA 989/03.
- Wyrok Sądu Okręgowego dla Pensylwanii z dnia 29 sierpnia 1996 r. (937 F.Supp. 435).

Wyrok Sądu Apelacyjnego Dystryktu Columbia z dnia 9 listopada 1984 r. (82 A.2d 1172).

Wyrok Sądu Apelacyjnego Dystryktu Columbia z dnia 30 lipca 1970 r. (432 F.2d.650).

Wyrok Sądu Najwyższego stanu New Jersey z dnia 6 lutego 1967 r. (226 A.2d 612).

Postanowienie Sądu Okręgowego dla Dystryktu Columbia z dnia 25 czerwca 1996 r. (934 F.Supp. 435).

Cezary Tomasz Szyjko*

Innowacyjne zarządzanie w środowisku wirtualnym

Wstęp

W ostatnim czasie wiele się wydarzyło w dziedzinie zarządzania infrastrukturą informatyczną. Zdaniem analityków, jesteśmy świadkami bezprecedensowego przejścia do ery postkomputerowej. Sektor nowych technologii informatycznych jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki światowej. Stale powstają innowacyjne rozwiązania technologiczne oraz oparte na nich usługi komercyjne. W ostatnim czasie coraz popularniejsze stają się usługi oparte o tzw. „chmury komputerowe” (ang. *cloud computing*, tłumaczone również jako „chmury obliczeniowe”). Ocenia się, że 37% pracowników na całym świecie korzysta w pracy z własnego sprzętu, a 97% używa co najmniej dwa urządzenia z dostępem do sieci (Fingar, 2012: 7–9). Wartość rynku aplikacji na te urządzenia przenośne w 2015 r. szacuje się na 38 mld USD (Kot, 2012: 9–11).

W świecie biznesu, w którym pionierzy uzyskują znaczącą przewagę nad naśladowcami, a systemy informatyczne odgrywają ważną rolę przy podejmowaniu każdej decyzji, szybkość reakcji i sprawność systemu informatycznego umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wiele działów informatycznych działa zbyt wolno, aby nadążać za zmianami, ponieważ ich systemy informatyczne są zbyt rozbudowane, aby sprawnie nimi zarządzać i zbyt złożone, aby łatwo adaptować je do zmieniających się warunków.

Kiedyś planowanie udostępniania rozwiązań komputerowych pracownikom firmy było znacznie prostsze. Obecnie zewsząd wywierane są naciski na obniżenie wydatków, wzrost wydajności, wzmocnienie kontroli, a przy tym zapewnienie

* Dr Cezary Tomasz Szyjko, adiunkt w Zakładzie Europeistyki Wydziału Humanistycznego Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, docent w Instytucie Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach.

użytkownikom większych możliwości. Próba rozwiązania tej łamigłówki przyprawia o ból głowy niejednego informatyka. Coraz więcej firm oferuje rozwiązania dla użytkowników końcowych obejmujące łatwe w zarządzaniu rozwiązanie wieloetapowe. Co więcej, nakreśla drogę przejścia z modelu opartego na komputerach PC na wydajniejsze, prężniejsze, bezpieczniejsze i ekonomiczniejsze środowisko chmury, dzięki któremu użytkownik może pracować w dowolnym miejscu i czasie na dowolnie wybranym urządzeniu (Wieluńska, 2012: 5).

Rozwój infrastruktury informatycznej

Obecnie w większości przedsiębiorstw kluczowe znaczenie ma środowisko informatyczne. Być może dotyczy to w szczególności małych firm, które niejednokrotnie nie dysponują tak dużym budżetem, jak wielkie korporacje. W ich przypadku zapasowe urządzenia oraz centra przetwarzania danych z systemami przełączania awaryjnego po prostu nie wchodzi w grę. Infrastruktury informatyczne stają się zbyt złożone i podatne na awarie, aby mogły dotrzymywać kroku tempu i dynamice rozwoju współczesnych firm.

70% bieżących inwestycji w infrastrukturę informatyczną to inwestycje związane z konserwacją, przez co niewiele środków jest przeznaczanych na innowacje. Użytkownicy oczekują krótszych czasów reakcji, a kierownictwo niższych kosztów, więc niezbędna jest lepsza strategia wykorzystania zasobów informatycznych. Środowisko chmury obliczeniowej stanowi nowy model, który ogranicza złożoność systemu informatycznego przez wydajne łączenie w pulę zasobów dostępnej w formie usługi na żądanie, samoczynnie zarządzanej infrastruktury wirtualnej (Szyjko, 2012c: 106–110).

Branża informatyczna ulega obecnie dużym przekształceniom, zmienia się też sposób wykorzystywania technologii informatycznych przez firmy. Składa się na to wiele przyczyn:

- era komputerów PC odchodzi do przeszłości. W firmach pojawia się coraz więcej innych urządzeń, co stawia przed działami informatycznymi nowe wyzwania. Pracownicy oczekują większego wyboru urządzeń dostosowanych do ich potrzeb, miejsc pracy i osobistych upodobań. Prywatnie, w domu, korzystają już z technologii *cloud* dla użytkowników indywidualnych i takie same możliwości chcieliby mieć w pracy;
- infrastruktury informatyczne stają się coraz bardziej złożone i narażone na awarie, a zarządzanie nimi jest coraz trudniejsze. Przyczyniają się do tego m.in. nowe sposoby dostarczania aplikacji jako usług (Software-as-a-Service), integracja nowych rodzajów aplikacji, takich jak platformy sieci społecznościowych oraz obsługa nowych typów urządzeń dla użytkowników końcowych;
- firmy chcą rozszerzać zastosowanie wirtualizacji w swoich aplikacjach o znaczeniu krytycznym i stopniowo przechodzić do środowisk typu *cloud*, co pozwoli im szybciej reagować na zmiany (Trojnar, 2010: 67).

Popularyzacja Internetu

Rozwój komputerów, ostatnimi czasy, zaczyna zmierzać w coraz ciekawszym kierunku. Popularyzacja Internetu sprawiła, że zaczęto się zastanawiać nad tym, jak można wykorzystać tę popularność globalnej sieci. W pewnym momencie zdano sobie sprawę, że przechowywanie danych na dysku twardym komputera staje się coraz mniej bezpieczne. W odpowiedzi na problematykę bezpieczeństwa danych przechowywanych lokalnie pojawił się właśnie „cloud computing” – model funkcjonowania systemu komputerowego oparty na tzw. chmurze obliczeniowej, czyli grupie serwerów, która zajmuje się przetwarzaniem i przechowywaniem naszych danych (Zhang, 2010: 7–18).

W modelu tym znaczenie komputera zostało ograniczone do pełnienia roli terminala dostępowego. Taki model obsługi zwiększa więc bezpieczeństwo danych, gdyż nie jesteśmy już zależni od sprawności naszego dysku twardego w przypadku, gdy jedna awaria mogłaby zniweczyć trudy naszej kilkumiesięcznej pracy. Pojawia się jednak problem prywatności danych przechowywanych na odległym serwerze. Problematyka ta pozostaje cały czas główną przeszkodą na drodze do upowszechnienia się tej technologii. Powszechność szybkich szerokopasmowych łączy sprawiła, że szybkość połączenia przestała przeszkadzać w korzystaniu z usług opartych na chmurze.

Rola „chmury obliczeniowej”

„Chmura obliczeniowa” wciąż pozostaje pojęciem abstrakcyjnym, ale zyska na znaczeniu biznesowym dzięki możliwości bezpiecznego udostępniania nowoczesnych, nowatorskich aplikacji dowolnemu użytkownikowi, w dowolnym czasie i miejscu oraz na dowolnym urządzeniu. Klient nie jest świadomy, gdzie oprogramowanie jest fizycznie zainstalowane, na jakim sprzęcie ani gdzie zapisywane są dane oraz jakie inne usługi są wykorzystywane, by dostarczyć tę, którą jest zainteresowany. *Cloud* oznacza wirtualną chmurę usług dostępnych dla klienta, w której ukryte są wszelkie szczegóły, których świadomość jest zbędna w korzystaniu z usługi.

Model „chmury obliczeniowej” historycznie wiąże się z przetwarzaniem w sieci grid, gdzie wiele systemów udostępnia usługi korzystając z podłączonych zasobów, z tą różnicą, że w „chmurze obliczeniowej” mamy do czynienia z podążaniem zasobów za potrzebami usługobiorcy. „Chmura obliczeniowa” jest więc pewną metodologią pracy i funkcjonowania systemów, natomiast firma administracyjna zapewnia realistyczną ścieżkę wdrożenia i sprawdzone rozwiązania, które pozwalają firmie zachować dotychczasowe inwestycje technologiczne oraz osiągnąć cel – udostępnić system informatyczny w postaci usługi.

Wielu uznanych liderów rynku wirtualizacji i infrastruktury chmur obliczeniowych pomaga w procesie przechodzenia do chmury — prywatnej, publicznej lub

hybrydowej, a więc takiej, która najlepiej spełnia potrzeby każdej firmy. Zwykle firmy takie oferują trójwarstwowy pakiet rozwiązań umożliwiający bezproblemowe przejście do środowiska chmury obliczeniowej:

- infrastruktura chmury i zarządzanie. Podstawa chmury opartej na wirtualizacji i możliwości unifikacji zasobów chmury prywatnej i chmury publicznej przy zachowaniu spójnych zabezpieczeń, zgodności, możliwości zarządzania i jakości usług;
- platforma aplikacji działających w chmurze. Umożliwienie deweloperom szybkiego tworzenia i uruchamiania nowoczesnych aplikacji działających w chmurze przy pełnej elastyczności wdrażania w siedzibie firmy lub poza nią;
- rozwiązania dla użytkowników końcowych. Tworzenie nowoczesnego, skoncentrowanego na użytkowniku podejścia do rozwiązań informatycznych dla pojedynczych użytkowników, umożliwianie bezpiecznego dostępu do aplikacji i danych z dowolnego urządzenia, w dowolnym miejscu i czasie.

Wirtualizacja infrastruktury informatycznej

Wirtualizacja to dobrze znane narzędzie obniżania nakładów inwestycyjnych przez konsolidację serwerów. Warto jednak pamiętać, że obniża ona również koszty operacyjne oraz zwiększa prężność i elastyczność. Zapewnia wydajności i wprowadzanie innowacji zamiast skupienia się na konserwacji. Gwarantuje szybszy rozwój firmy dzięki optymalizacji zasobów finansowych w całym systemie informatycznym, przeniesieniu energii pracowników we właściwe obszary i zmniejszeniu zużycia energii. Można uprościć posiadaną infrastrukturę informatyczną, tworząc dynamiczniejsze i elastyczne centrum przetwarzania danych przy użyciu sprawdzonych rozwiązań wirtualizacji serwerów i nowoczesnych centrów przetwarzania danych.

Zastosowanie tych rozwiązań gwarantuje ciągłą innowacyjność infrastruktury informatycznej, a jednocześnie przechodzenie na nowocześniejsze wersje aplikacji. Rozwiązania wirtualizacji pomagają zmniejszać nakłady inwestycyjne dzięki konsolidacji serwerów oraz koszty operacyjne – dzięki automatyzacji. Jednocześnie rozwiązania te minimalizują ryzyko utraty przychodów spowodowanej planowanymi i nieplanowanymi przestojami.

Dostarczanie komputerów stacjonarnych w postaci usługi zarządzanej pozwala na utworzenie elastyczniejszej infrastruktury informatycznej, która z kolei umożliwi firmie szybsze reagowanie na zmiany na rynku i wykorzystywanie nowych szans biznesowych. Szybsze i spójniejsze wdrażanie aplikacji i komputerów stacjonarnych na większej liczbie różnych klientów przekłada się na obniżenie kosztów i zwiększenie poziomu usług. Wirtualizacja aplikacji umożliwia wydłużenie czasu eksploatacji aplikacji starszego typu i wyeliminowanie konfliktów instalacji. Komputery stacjonarne można przenieść do chmury i udostępniać je w formie zarządzanej usługi, gdy

będą potrzebne, w zdalnych biurach i oddziałach firmy. Umożliwi to zachowanie kontroli i odpowiedniego poziomu zabezpieczeń.

Termin „chmura obliczeniowa” związany jest z pojęciem wirtualizacji. Chmura oznacza, że można korzystać z dedykowanych wirtualizowanych zasobów bez względu na ilość pamięci, mocy obliczeniowej, przestrzeni dyskowej czy sieci. Dzięki wirtualizacji w firmie o dowolnej wielkości można zapewnić skalowalność i odporność na błędy na poziomie korporacyjnym. Wirtualizacja stała się nowym standardem infrastruktury, w związku z czym coraz bardziej oczywiste są zalety przeniesienia do środowiska wirtualnego aplikacji o znaczeniu krytycznym dla działalności firmy, takich jak: bazy danych, narzędzia do współpracy i procesy biznesowe.

Klasyfikacja chmur

Chmura obliczeniowa jest więc modelem przetwarzania opartym na użytkowaniu usług dostarczonych przez zewnętrzne organizacje. Funkcjonalność jest tu rozumiana jako usługa (dająca wartość dodaną użytkownikowi) oferowana przez dane oprogramowanie (oraz konieczną infrastrukturę). Oznacza to eliminację konieczności zakupu licencji czy konieczności instalowania i administracji oprogramowaniem. Konsument płaci za użytkowanie określonej usługi, np. za możliwość korzystania z arkusza kalkulacyjnego. Nie musi dokonywać zakupu sprzętu ani oprogramowania. Jak już wspomniano wyżej, rozróżniamy następujące rodzaje chmur:

- prywatne (ang. *Private Cloud*), będące częścią organizacji, aczkolwiek jednocześnie autonomicznym dostawcą usługi;
- publiczne (ang. *Public Cloud*), będące zewnętrznym, ogólnie dostępnym dostawcą (np. Amazon.com, Google, Microsoft itd.);
- hybrydowe (ang. *Hybrid Cloud*), będące połączeniem filozofii chmury prywatnej i publicznej. Pewna część aplikacji i infrastruktury danego klienta pracuje w chmurze prywatnej, a część jest umiejscowiona w przestrzeni chmury publicznej.

Private Cloud to rozwiązanie, które pozwala wdrożyć nawet najśmielszy pomysł. Dzięki Private Cloud, można szybko uruchomić własne prywatne datacenter: serwery-hosty, przestrzeń storage i w pełni skonfigurowaną sieć. Zaledwie w kilka minut można stworzyć infrastrukturę na miarę indywidualnych potrzeb. Jest ona dedykowana, elastyczna i od razu gotowa do użytku. Nie trzeba już marnować czasu na żmudną konfigurację.

„Chmura publiczna” gwarantuje dostęp administracyjny, umożliwiający konfigurację i zarządzanie instancjami zgodnie z własnymi potrzebami. Każda instancja może funkcjonować z innymi, tym samym możesz stworzyć złożony klaster wewnątrz chmury. Można podzielić swoją chmurę pod względem projektów lub dla poszczególnych klientów, w celu zagwarantowania stałego monitoringu oraz łatwiejszego zarządzania. Tym samym można śledzić koszt każdego projektu i rozliczać go z osobna.

Dzięki najnowszym rozwiązaniom hybrydowym nie trzeba inwestować w rozbudowę datacenter, aby zwiększyć jego zasoby. Teraz dowolna firma może połączyć swoją wewnętrzną infrastrukturę Cloud z zewnętrznym rozwiązaniem Cloud, hostowanym przez dostawcę usługi. W kilka minut można zamówić dodatkowe zasoby i zmigrować wirtualne maszyny z jednej chmury do drugiej. Jest to idealne rozwiązanie dla firm w epoce post-PC. Hybrid Cloud pozwala na stworzenie infrastruktury, która sprawdzi się, gdy czas jest kluczowym elementem. Dzięki oferowanej elastyczności, Hybrid Cloud jest odpowiedzią na potrzeby tych, którzy nie akceptują ograniczeń sprzętowych oraz mają czasowe zapotrzebowanie na zasoby. Dodanie zewnętrznego datacenter do obecnej infrastruktury posiada wiele zalet takich, jak elastyczność oraz dostępność bez konieczności inwestowania własnych środków w sprzęt serwerowy.

Hybrid Cloud jest także skutecznym rozwiązaniem tworzenia planu Disaster Recovery. Rozwiązanie Hybrid Cloud redukuje średni czas przywracania infrastruktury o 95%. Model ten gwarantuje szybkie wdrożenie projektów oraz wysoką dostępność i elastyczność. Ta opcja zezwala na mobilność oraz interoperacyjność między środowiskami Cloud Computing, a także połączenie pomiędzy dwiema zdalnymi infrastrukturami. Zapewnia również niespotykany poziom bezpieczeństwa (Szyjko, 2012b: 56–57).

Praktyczne aplikacje wirtualne

Wiele firm oferuje zintegrowane pakiety oprogramowania do obsługi chmury, który składa się z trzech warstw: infrastruktura chmury i zarządzanie, platforma aplikacji działających w chmurze oraz rozwiązania dla użytkowników końcowych. Rozwiązania te maksymalizują wydajność i sprawność infrastruktury informatycznej, a jednocześnie poprawiają dostępność usług oraz ich zabezpieczenia i zakres kontroli. Te nowe pakiety pozwalają przedsiębiorstwom na:

- utworzenie inteligentnej infrastruktury wirtualnej, która zachowuje i rozszerza dotychczasowe inwestycje w aplikacje i infrastrukturę;
- modernizowanie obecnych aplikacji oraz tworzenie nowych niezawodnych aplikacji obsługujących technologię chmury do wykorzystania w przyszłości;
- zagwarantowanie użytkownikom swobody przy zachowaniu kontroli nad systemem informatycznym.

Najważniejszym elementem technicznym na drodze do chmury jest uniwersalny broker usług, np. Horizon Application Manager firmy Vmware, który kontroluje dostęp użytkowników do aplikacji w chmurze lub innym środowisku. W praktyce jest to zorientowana na użytkowników platforma zarządzania, stanowiąca warstwę sterującą powyżej poziomu aplikacji i umożliwiającą proste i bezpieczne udostępnianie użytkownikom aplikacji niezależnie od urządzenia. Horizon Manager zapewnia możliwości rozszerzania dla potrzeb generowania raportów, tworzenia przepływów

pracy, przydzielania zasobów użytkownikom i dodawania nowych typów aplikacji. Moduły Horizon, między innymi do zarządzania aplikacjami ThinApp i integracji z Vmware View, wykorzystują interfejsy API dostępne również dla partnerów.

Ponadto spektakularnie rozwijają się inne innowacyjne rozwiązania dla użytkowników końcowych oparte na produktach View, ThinApp i Zimbra oraz Project Octopus.

W ciągu kilku minut można stworzyć wirtualną maszynę od zera wybierając dla niej rozmiar dysku, ilość pamięci RAM i liczbę vCPU – od razu instalując także system operacyjny! Można także skorzystać z gotowego szablonu udostępnionego przez np. OVH lub na VMware marketplace. Można tam znaleźć tam, między innymi, dystrybucję Vyatt oraz wirtualne maszyny EMC. Kilka kliknięć wystarczy, aby uruchomić wirtualną maszynę z szablonu (Szyjko, 2012a: 46–58).

Technologie a bezpieczeństwo

Chmura gwarantuje najwyższy poziom bezpieczeństwa w każdym elemencie infrastruktury. Serwerownie firmy OVH w Roubaix, Paryżu oraz Strasburgu¹ spełniają kryteria certyfikacji Tier 3. Każdy z budynków serwerowni jest monitorowany i chroniony przez całą dobę, przez 365 dni w roku. Ponadto w budynkach działają systemy: telewizji przemysłowej, czujników ruchu czy ochrony przeciwpożarowej. Każdy z serwerów jest podłączony do systemu monitoringu, a interwencje sprzętowe są wykonywane przez personel serwerowni dostępny przez całą dobę. Ponadto firma OVH korzysta z przełączników Cisco Nexus ostatniej generacji. Jest to prawdziwa rewolucja technologiczna, która pozwala na konwergencję sieci LAN/SAN. To rozwiązanie na miarę XXI wieku, które pozwala na optymalizację połączenia oraz redukcję kosztów. Wszystkie zasoby są połączone w jednym, prywatnym oraz osobnym VLAN’ie administrowanym przez personel OVH. Drugi prywatny VLAN – administrowany przez użytkownika, gwarantuje połączenie pomiędzy maszynami wirtualnymi.

Do zarządzania infrastrukturą korzysta się z dedykowanej bramy, a wszystkie dane przesyłane poprzez komputer PC czy tablet są szyfrowane z wykorzystaniem połączenia SSL. Obie usługi: serwery oraz hosty *storage* są w pełni dedykowane. Specjalną uwagę zwraca się na komponenty zamontowane w serwerach hostach. Najnowocześniejsze z nich składają się z: pamięci RAM od 8 do 256 GB, procesorów 2 GHz oraz dysków SSD wykorzystywanych do vSWAP. Wszystkie dyski twarde współpracują ze sprzętowym kontrolerem RAID 10. Dodatkowo, uruchamia

¹ OVH jest właścicielem sieci światłowodowej z punktami dostępowymi na 3 kontynentach: w Europie, Azji i Ameryce Północnej. Jest to projekt unikalny, z sumaryczną przepustowością ponad 900Gbps, połączeniem do 31 punktów peeringowych oraz całodobowym nadzorem technicznym.

się system zrzutów zawartości dysków, który pozwala na archiwizację oraz przywrócenia ich pełnej zawartości (Mell, 2009: 3).

Można wybrać jedno z dostępnych rozwiązań do archiwizacji wirtualnych maszyn min. Vmware Data Recovery czy backup narastający. W każdej chwili klient zachowuje pełną kontrolę nad parametrami usługi. Private Cloud zawiera również opcję vShield Zones: *firewall*, który chroni całą infrastrukturę, w tym wirtualne *data-center*. Każdy z hostów gwarantuje redundancję połączenia sieciowego oraz dostępu do przestrzeni dyskowej. Dzięki podwójnemu zasilaniu zapewnia się gwarancję dostępności na poziomie 99,99% (Menken, 2012: 80).

W zgodzie z ekologią

Dostawcy technologii szczerą się energooszczędnymi rozwiązaniami proekologicznymi. Wszystkie zastosowane technologie mają wymierny wpływ na środowisko naturalne. Wiele firm inwestuje w OZE, aby wytwarzać energię elektryczną potrzebną do zasilenia serwerów. Wszystkie wykorzystywane serwery są chłodzone wyłącznie innowacyjnym i ekologicznym systemem wentylacyjnym. Wiele firm stosuje system chłodzenia serwerów cieczą. Dzięki zastosowaniu tej technologii, wraz z cieczą zostaje odprowadzone 70% ciepła emitowanego przez procesor. Pozwala to na dwukrotne zmniejszenie kosztów energii elektrycznej (Armbrust, 2009: 22).

Natomiast klimatyzacja i wentylacja są wykorzystywane do odprowadzenia 30% pozostałej energii. Wskaźnik pomiaru zużycia energii (wskaźnik PUE) wynosi obecnie ok. 1,2. Oznacza to, że potrzeba od 100 do 120 watów, aby działał serwer zużywający 100 watów (Bobbie, 2008: 12). Zużycie energii jest dwa razy niższe niż średnia w innych serwerowniach! Takie podejście ma również bezpośredni wpływ na koszty usługi. Dzięki niższym kosztom energii elektrycznej zużywanej przez serwery, firma może proponować swoim klientom niższe ceny za swoje usługi.

Podsumowanie

W epoce „post-PC” ostatecznym celem jest zapewnienie wszechstronnego dostępu do danych i aplikacji — z każdego urządzenia i miejsca oraz o dowolnej porze. Firmy oczekują większej elastyczności i szybszego działania systemów informatycznych, a także wyższej wydajności i kontroli nad kosztami. Strategia nowoczesnych firm oferujących aplikacje wyrasta z więc z wizji epoki „post-PC” oraz pomaga działom IT w udostępnianiu „aplikacji innowacyjności” klientom firmy. Technologia *cloud computing* przynosi firmom wiele korzyści, takich jak elastyczność, wydajność, oszczędności oraz lepsze wykorzystanie inwestycji w wirtualizację. Technologia *cloud computing* zmienia sposób, w jaki korzystamy z zasobów informatycznych.

Rozwój „chmur komputerowych” wymagać będzie rozwiązania wielu problemów, zarówno technologicznych, jak i prawnych. Jednak atrakcyjność tego rodzaju usług, wielkość możliwych od osiągnięcia korzyści ekonomicznych spowoduje, że „chmury” mają dużą szansę zająć w niedalekiej przyszłości ważne miejsce na rynku usług elektronicznych. Zwiększanie roli wirtualizacji oraz przekształcenia środowiska wymagać będzie dostosowania procesów zarządzania do bardziej elastycznej i dynamicznej infrastruktury.

Tradycyjne podejście, oparte na zarządzaniu odizolowanymi, statycznymi zasobami fizycznymi, nie zapewnia stopnia automatyzacji i kontroli koniecznego we współczesnych środowiskach. Środowisko chmury obliczeniowej oferuje znacznie bardziej efektywny, elastyczny i ekonomiczny sposób zaspokajania wciąż rosnących potrzeb firm w zakresie obsługi informatycznej – model „infrastruktura informatyczna jako usługa”. Jesteśmy świadkami rewolucyjnej ścieżki przejścia do tego nowego modelu za pomocą rozwiązań, które umożliwiają wykorzystanie zalet chmury obliczeniowej oraz zachowanie zabezpieczeń i ochronę inwestycji w dotychczas używane rozwiązania technologiczne.

Reasumując, istotną zaletą usług opartych na „chmurze” jest możliwość dostępu do naszych danych z każdego miejsca na świecie, o ile tylko posiadamy dostęp do Internetu. Daje to również możliwość łatwego udostępniania naszych danych innym, co znacznie ułatwia pracę zdalną. Jak widać, jest to usługa dająca wiele korzyści zarówno zwykłym użytkownikom, jak i przedsiębiorcom, dla których oznacza też mniejsze koszty związane z firmową infrastrukturą. Potencjalna grupa odbiorców tego typu usług jest więc ogromna. Kwestia tego, czy pomoże to w popularyzacji, pozostaje niewiadomą. Bez wątpienia jest to jednak przyszłość informatyki.

Korzyści dla użytkowników:

- dostęp z dowolnego miejsca;
- prosty i spójny sposób dostępu do aplikacji i danych z dowolnego urządzenia;
- elastyczność w wyborze urządzeń przez użytkowników;
- samoobsługa / natychmiastowe efekty;
- użytkownicy uzyskują dostęp do aplikacji w czasie niemal rzeczywistym.

Korzyści dla działu IT:

- zabezpieczenia chmury;
- rozszerzenie firmowych modeli zabezpieczeń i reguł na aplikacje SaaS, dostęp mobilny i urządzenia z systemami innymi niż Windows;
- nowa generacja cyklu eksploatacji aplikacji;
- oparte na regułach przydzielanie i odbieranie uprawnień i zasobów;
- automatyzacja i samoobsługa w przepływach procesów IT;
- skuteczne zgłoszenia serwisowe, wdrażanie i gromadzenie danych biznesowych o infrastrukturze IT.

Summary**Innovative management in the virtual environment**

The era of PC is going into past and new mobile devices present unknown challenges. The publication shows Internet as commonly visualized clouds; hence the term "cloud computing" for computation done through the Internet. With Cloud Computing users can access database resources via the Internet from anywhere, for as long as they need, without worrying about any maintenance or management of actual resources. Besides, databases in cloud are very dynamic and scalable. This article gives the basic concept, defines the terms used in the industry, and outlines the general architecture and applications of Cloud computing. It gives a summary of Cloud Computing and provides a good foundation for understanding current technological developments.

Keywords: Smart Grid, Cloud, Computing, Data storage, Internet law.

Bibliografia

- Armbrust M. (2009), *Above the Clouds: A Berkeley View of Cloud Computing UC Berkeley Technical Report*, Berkeley.
- Bobbie J. (2008), *Cloud computing is a trap, warns GNU founder Richard Stallman*, „The Guardian” 29 September.
- Kot M. (2012), *VMware Horizon and the View Family*, prezentacja na VMware Forum (12.05.2012), www.vmware.com (dostęp dnia 10.12.2012)
- Mell P., Grance T. (2009), *The NIST Definition of Cloud Computing* (Vol.15) <http://csrc.nist.gov/groups/SNS/cloud-computing/>, dostęp dnia 10.12.2012.
- Menken I. (2012), *Cloud Computing – The Complete Cornerstone Guide to Cloud Computing Best Practices Concepts, Terms, and Techniques for Successfully Planning, Implementing Enterprise IT Cloud Computing Technology*, „Emereo Pty Ltd.”.
- Szyjko C.T. (2012a), *Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania: smart grids*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”, Nr 2(11)/12.
- Szyjko C.T. (2012b), *Vendor due diligence*, „Przemysł Zarządzanie Środowisko”, Nr 1.
- Szyjko C.T. (2012c), *Effectiveness of informatization projects in organizational management* – rezensja książki Sh. Dinga, „Przedsiębiorstwo Przyszłości”
- Trojnar D. (2010), *Wirtualizacja jako przyszłość sieci teleinformatycznych*, [w:] SECON 2010 – Materiały konferencyjne, Warszawa.

- Wieluńska A. (2012), *Dlaczego warto wybrać OVH?* www.ovh.pl, dostęp dnia 10.12.2012.
- Zhang Q. (2010), *Cloud computing: state-of-the-art and research challenges*, „Journal of Internet Services and Applications” 1(1).

Jerzy Janczewski*

Wybrane problemy logistyki zwrotnej w branży usług motoryzacyjnych

Wstęp

Dynamiczny wzrost liczby samochodów na świecie oprócz wielu pozytywnych aspektów dla ich użytkowników i producentów stwarza liczne problemy logistyczne. Obejmują one zarówno procesy zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji samochodów, ale również procesy eksploatacji pojazdów – zwłaszcza ich obsługę i naprawę, a także likwidację w ostatnim stadium użytkowania. W każdym z tych obszarów konieczne są sprawne i efektywne działania w obszarze ekonomii, w tym zarządzania oraz marketingu zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju i poszanowania środowiska naturalnego. O ile zadania i działania logistyczne w kierunku przepływów materialnych i informacyjnych od producentów samochodów do ich użytkowników są dość dobrze rozpoznane i zbadane, o tyle działania logistyczne w obszarze procesów obsługi i naprawy oraz likwidacji nie są dostatecznie rozpoznane i wymagają wielu badań. Celem artykułu jest prezentacja wyników badań na temat możliwości ponownego wykorzystania w naprawach części samochodowych, pochodzących zarówno z demontażu samochodów przeznaczonych do likwidacji, jak i z ich regeneracji.

Typologia i uwarunkowania wykorzystania części zamiennych

Rozporządzenie RM z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz. U. nr 198, poz. 1315) definiuje części zamienne jako towary przewidziane do zainstalowania w lub na pojeździe samochodowym,

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

w celu zastąpienia komponentów tego pojazdu oraz jako substancje, które są konieczne do funkcjonowania pojazdu samochodowego, takie jak środki smarne i płyny eksploatacyjne, z wyłączeniem paliw. Definicja ta jest bardzo szeroka, gdyż dzieli części zamienne na towary i substancje, rozróżniając części na takie, które są przewidziane do ponownego montażu oraz środki smarne i płyny eksploatacyjne. Cytowane Rozporządzenie RM wyróżnia następujące rodzaje części przewidzianych do zainstalowania w pojeździe samochodowym:

- oryginalne części zamienne – części zamienne o tej samej jakości, co komponenty stosowane do montażu pojazdu samochodowego, produkowane zgodnie ze specyfikacjami i standardami produkcyjnymi ustalonymi przez producenta tych pojazdów dla produkcji komponentów lub części zamiennych danego pojazdu samochodowego, w tym części zamienne produkowane na tej samej linii produkcyjnej, co komponenty danego pojazdu. Przyjmuje się, że części zamienne są oryginalne, jeżeli producent części zaświadczy, że zostały wyprodukowane zgodnie ze specyfikacjami i standardami produkcyjnymi ustalonymi przez producenta danych pojazdów i są one tej samej jakości, co części stosowane do montażu tych pojazdów;
- części zamienne o porównywalnej jakości – części zamienne, których producent zaświadczy, że są one tej samej jakości co komponenty, które są lub były stosowane do montażu danych pojazdów.

W motoryzacji spotyka się również podział części zamiennych przewidzianych do zainstalowania w pojazdach samochodowych na cztery kategorie:

- części oryginalne – dystrybuowane w sieciach koncernów samochodowych, posiadające często trwale oznakowane logo producenta samochodu, jakości tych części nie potwierdza się zaświadczeniami, są to tzw. „oryginały serwisowe”;
- części oryginalne – dystrybuowane w sieci ich producentów, części te nie mają na ogół logo producenta samochodu, powinny natomiast posiadać zaświadczenie producenta, że spełniają wymogi części oryginalnych, są to tzw. „oryginały GVO”;
- części porównywalnej jakości – części, które pod względem jakości odpowiadają elementom, które są lub były stosowane do fabrycznego montażu pojazdu u jego producenta, producent może potwierdzić spełnienie wymienionego warunku, części nie posiadają logo producenta samochodu, producentami są często mniej znane środowisku warsztatowemu firmy;
- zamienniki, substytuty, podróbki itp. – są to wszystkie części dostępne na rynku niemieszczące się w poprzednich grupach, części nie posiadają oznakowania ani logo producenta samochodu i nie stosuje się do nich żadnych zaświadczeń, wymaga się od ich producentów przestrzegania przepisów z zakresu bezpieczeństwa (posiadanie np. homologacji lub innych dokumentów).

Ważną, z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju, choć często pomijaną ze względu na dużą dostępność tanich zamienników, grupę stanowią części używane i części regenerowane. Instalowanie części używanych stanowi najprostszą formę

ponownego bezpośredniego użycia produktu i występuje wtedy, kiedy produkt (bez dodatkowych zabiegów) jedynie po oględzinach lub weryfikacji i stwierdzeniu jego przydatności do funkcjonowania, zostaje ponownie wykorzystany w tym samym lub innym celu. Części takie mogą być dodatkowo poddane renowacji, która ma na celu doprowadzenie ich do określonego poziomu jakości, mniej rygorystycznego w stosunku do nowych.

Pod określeniem regeneracji (odnowienia, odtworzenia) rozumiane jest działanie polegające na przywróceniu za pomocą odpowiednich zabiegów zużytem lub uszkodzonym częściom lub zespołom ich pierwotnych właściwości użytkowych, takich jak kształt, wymiary, parametry i pozostałe cechy niezbędne do niezawodnej dalszej ich pracy. W procesie regeneracji wymontowana część (zespół), określana jako rdzeń, musi być całkowicie zdemontowana, oczyszczona i zbadana pod kątem posiadanego zasobu pracy i ewentualnego uszkodzenia, a zużyte, brakujące lub niesfunkcjonujące składowe części są zamieniane na nowe lub odbudowane¹. Ponowne bezpośrednie użycie oraz regeneracja wymuszają dodatkowe działania logistyczne, np. organizacja zbiórki, segregacja, weryfikacja przydatności, a także pewnego nakładu pracy.

Podział części zamiennych na kategorie i na różne grupy, co pokazano w tabeli 1, a także duże zróżnicowanie jakości i ceny, zwłaszcza w kategorii nieoryginalnych części zamiennych i części o porównywalnej jakości, jest niezrozumiałe dla użytkowników pojazdów samochodowych. Niektórzy klienci, zaopatrując się w zapasowe części, nie potrafią rozróżnić nowych części oryginalnych producenta, części oryginalnych serwisowych, części oryginalnych porównywalnej jakości od tanich, nowych azjatyckich części zamiennych. Szczególnie w ostatniej grupie części zapasowych występuje duża różnorodność ich rodzajów, które nie są trudne do rozpoznania. W Polsce użytkownikom części zamiennych brakuje wiedzy na temat części regenerowanych, w tym także regenerowanych fabrycznie, posiadających jakość porównywalną z częściami nowymi.

¹ Odbudowa jest szczególnym przypadkiem ponownego użycia produktu i dotyczy obiektu, który przynajmniej częściowo nie istnieje; może się zdarzyć, że jakaś jego część uległa zużyciu lub uszkodzeniu i choć istnieje, to wymaga przeprowadzenia jej rozbiórki i odbudowy.

Tabela 1. Typologia części zamiennych stosowanych w naprawach samochodów

Oficjalna nazwa części	Potoczna nazwa części	Charakterystyka części	Spotykane oznakowania
Oryginalne	Oryginały serwisowe OE – ang. Original Equipment	Dystrybuowane w sieciach (w pudełkach) koncernów samochodowych, np. BMW, Citroen, Fiat, Ford, Mercedes itd., często są trwale oznakowane logo producenta samochodu. Jakości tych części nie potwierdza się „zaświadczeniami”.	O
Oryginalne	Oryginały GVO OEM – ang. Original Equipment Manufacturer OES – ang. Original Equipment Supplier	Dystrybuowane w sieci (w pudełkach) ich producentów, np. Bosch, Delphi, Hella, Magneti-Marelli, Valeo itd., na ogół nie mają logo producenta samochodu. Taka część powinna mieć stosowne „zaświadczenie GVO”.	Q
Porównywalnej jakości	brak	Producenci to często firmy mniej znane środowisku warsztatowemu, części te nie mają logo producenta samochodu, powinny mieć stosowne „zaświadczenie GVO”.	P PC – posiada dodatkowo certyfikat jakości PJ – polecane przez dystrybutora
Części pozostałe	Nieoryginalne zamienniki, podróbki, części alternatywne	Wszystkie części dostępne na rynku, które nie mieszczą się w/w grupach, części te nigdy nie mają logo producenta samochodu, nie stosuje się do nich żadnych „zaświadczeń GVO” (choć inne przepisy, np. z zakresu bezpieczeństwa, mogą od nich wymagać posiadania np. homologacji „E” lub innych dokumentów).	Z ZJ – zamiennik o podwyższonej jakości, polecany przez dostawcę (dystrybutora)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie System oznaczeń jakościowych, <http://www.polcar.com/Jako-%C5%9B%C4%87.aspx>, dostęp dnia 22.08.2012 r.

Autoryzowane Stacje Obsługi (ASO) w razie wykonywania napraw finansowanych przez koncern samochodowy, mogą używać wyłącznie części kategorii „O”. Jeśli ASO wykonuje jakąkolwiek inną naprawę podczas okresu gwarancji lub poza tym okresem i za naprawę płaci klient, który decyduje o jakości części, może używać części kategorii „O”, „Q” lub „P”. Użycie części „Q” i „P” nie rzutuje na gwarancje koncernu na samochód jako całość, ale za jakość (i ewentualne roszczenia konsumenta) użytej części innej niż „O” koncern samochodowy nie odpowiada i wtedy zachodzi odpowiedzialność dystrybutora takiej części (tabela 2).

Tabela 2 Finansowanie naprawy, a odpowiedzialność za jakość części

Typ części	Finansowanie naprawy	Odpowiedzialność za jakość części	Okres gwarancji
O	Koncern samochodowy	Koncern samochodowy	Gwarancja
O, P	Użytkownik pojazdu	Dystrybutor części	Gwarancja
O, Q, P, Z	Użytkownik pojazdu	koncern/dystrybutor	Brak

Źródło: Opracowanie własne.

Warsztat niezależny, gdy wykonuje odpłatną usługę w samochodzie objętym gwarancją, powinien używać wyłącznie części kategorii „O” lub „Q” lub „P” – w przeciwnym wypadku narazi klienta na utratę całej gwarancji na auto, a siebie na roszczenia cywilne ze strony klienta. Oczywiście klient może podjąć inną decyzję na swoje ryzyko, powinien jednak przedstawić ją w formie pisemnej. Warsztat niezależny wykonujący naprawę w samochodzie pogwarancyjnym może korzystać (zawsze w porozumieniu z klientem) z dowolnej kategorii części zamiennych, a więc „O” lub „Q” lub „P” lub „Z”.

Logistyka zwrotna w branży napraw samochodowych

Regeneracją i ponownym wprowadzaniem części używanych do napraw samochodów są zainteresowani między innymi producenci samochodów, producenci części i ich dystrybutorzy oraz specjalistyczne zakłady (Janczewski, 2012: 63). Oferują oni obniżenie kosztów napraw poprzez montowanie części regenerowanych fabrycznie lub naprawę metoda indywidualną poprzez demontaż uszkodzonej części, regenerację jej na miejscu i ponowny montaż. Oferta skierowana jest przede wszystkim do właścicieli samochodów starszych, którzy w Polsce stanowią przeważającą większość.

Opel, aby obniżyć koszty napraw starszych pojazdów, rozwinął Program Części Regenerowanych, który pozwala oferować oryginalne części w niższych cenach. Gama produktów objętych programem zawiera ponad 2200 części zamiennych, począwszy od całych silników poprzez turbosprężarki, filtry cząstek stałych, aż po skrzynie biegów. Do regeneracji przeznaczane są wyłącznie oryginalne części, a sam proces odbywa się z zachowaniem takich samych standardów jakościowych, jakie obowiązują podczas produkcji fabrycznie nowych części. Wszystkie części regenerowane Opla są objęte dwuletnią gwarancją producenta bez limitu kilometrów (www.opel.pl, dostęp dnia 22.08.2012 r.).

Tabela 3. Przykładowe działania producentów i warsztatów w obszarze regeneracji części i zespołów

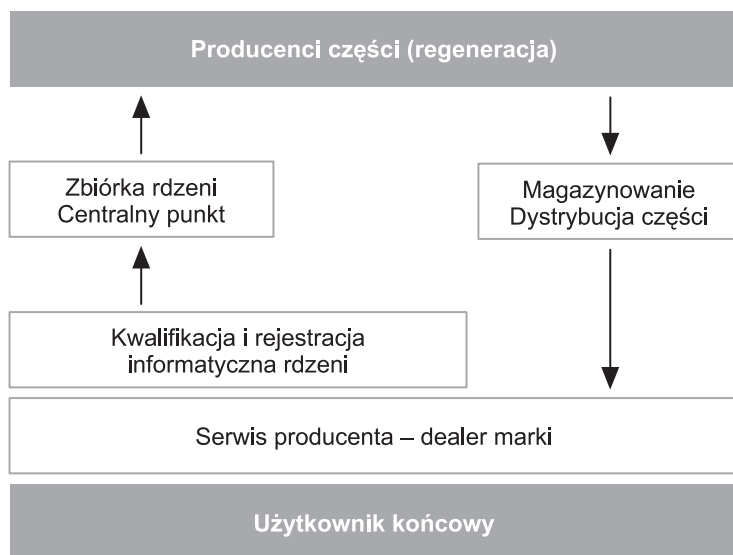
	Działania	Charakterystyka
Producenci samochodów	Program regeneracji części – Opel	Gwarancja na części regenerowane 2 lata, 2200 części w ofercie, do 60% tańsze niż ich odpowiedniki.
	Wymiany standardowe – Renault	Naprawa z użyciem części oryginalnych fabrycznie regenerowanych, program skierowany na użytkowników starszych samochodów, gwarancja 1 rok bez limitu przebiegu.
	Program Secoia –Koncern PSA	Regularny odbiór z serwisów rdzeni, rejestrowanie i gromadzenie w centralnym magazynie. Dystrybucja części regenerowanych.
Producenci części	Program wymiany BX – Bosch	Przy sprzedaży części regenerowanej pobierana jest kaucja, która jest oddana przy zwrocie zużytej części w oryginalnym opakowaniu (Back in Box). Wymiana sztuka za sztukę.
	Grupa Regeneracyjna TRW	Kaucja jako zachęta do zwrotu zużytej części – 10 do 60% wartości części. W dziedzinie regeneracji TRW w 2010 r. otrzymało tytuł Przedsiębiorstwa Roku.
	Internetowy Skup Rdzeni – Lauber	Kompleksowa obsługa zwrotów i skup rdzeni poprzez stronę internetową.
Warsztaty specjalistyczne	Regeneracja silników, skrzyń biegów, głowic, przekładni kierowniczych, pomp paliwa, pomp wspomagania, sprzęgieł, szyb samochodowych itp.	Wymiana i regeneracja części na miejscu w zakładzie, niekiedy mało sformalizowana gwarancja za usługę, szczególnie w małych firmach, firma może mieć trudności z utrzymaniem fabrycznych reżimów technologicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Podobną ofertę posiadają serwisy Renault, które proponują klientom starszych samochodów program „Wymiany Standardowej” – czyli wymiany na części oryginalne, ale fabrycznie regenerowane. Wszystkie części Renault z „Wymiany Standardowej” posiadają świadectwo części oryginalnej. Dzięki temu są one objęte taką samą gwarancją, jak części oryginalne tzn. 1 rok na części i robocizną bez limitu przebiegu. Naprawa samochodu w serwisie z użyciem części regenerowanych odbywa się zgodnie z tą samą dokumentacją warsztatową, co naprawa z użyciem nowych części (www.renault.pl/serwis, dostęp dnia 22.08.2012 r.).

Grupa PSA Peugeot Citroen rozwinęła we Francji i w Europie program SECOIA (Service ECOlogiquepour l’ Industrie Automobile – Serwis Ekologiczny Przemysłu Motoryzacyjnego) nakierowany na gromadzenie, regenerację i sprzedaż części zamiennych regenerowanych fabrycznie. Regeneracja odbywa się na bazie „surowca”,

który jest regularnie odbierany z autoryzowanej sieci Peugeot, do tego procesu są kwalifikowane tylko oryginalne części, kompletne, niepodlegające wcześniej renowacji ani gruntownym naprawom. Części są myte i badane i w zależności od typu, niektóre ich elementy są wykorzystywane ponownie, a pozostałe są wymieniane na nowe, w szczególności te, które mają wpływ na bezpieczeństwo (www.citroen.pl, dostęp dnia 22.08.2012 r.).



Rys. 1 Model zamkniętego cyklu ponownego użycia regenerowanych części w naprawach samochodów.

Źródło: Opracowanie własne.

Fabryka części samochodowych Lauber Sp. z o.o. wspólnie z siecią dystrybucji Inter Cars S.A. uruchomiła ogólnopolski program bezpośredniego odkupu rdzeni. Celem programu było nawiązanie i utrzymanie stałej współpracy z serwisami samochodowymi, warsztatami i sklepami motoryzacyjnymi z całej Polski w zakresie odkupu zużytych części samochodowych, nadających się do procesu regeneracji (Skup rdzeni, 2012).

Przykłady działań producentów samochodów i producentów części w obszarze regeneracji i ponownego użycia części regenerowanych w naprawach samochodów zaprezentowano w tabeli 3, zaś na rys. 1 pokazano model zamkniętego cyklu ponownego użycia części regenerowanych w naprawach samochodów. Model ten jest analogiczny do modelu zamkniętego cyklu produkcyjnego wyrobów *high-tech* w logistyce zwrotnej przytoczonego przez D.F. Blumberga (Blumberg, 2005: 14). Zawiera on zintegrowane działania logistyczne w zasadniczym łańcuchu dostaw i w ramach logistyki zwrotnej. Jak pisze Szołtysek, (Szołtysek, 2009: 126) model taki jest

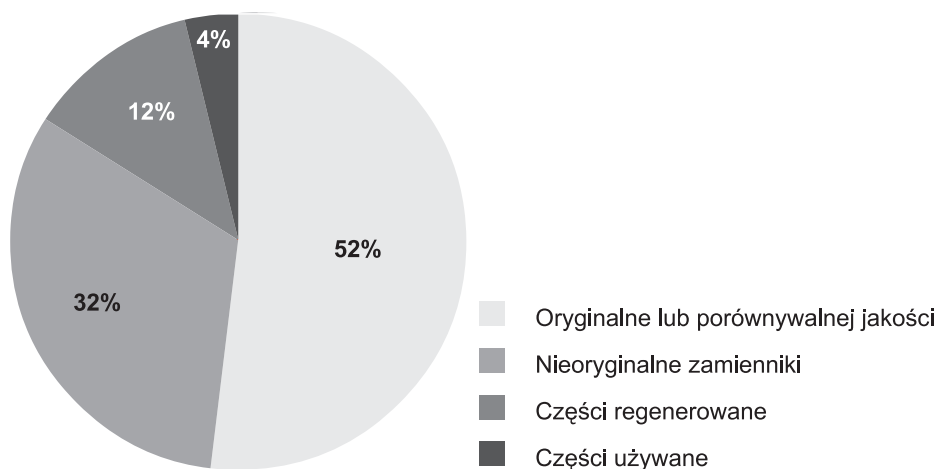
skutkiem globalizacji i szerokiego dostępu do innowacji i wiedzy. Niestety, przy realizowaniu tego modelu, nie tylko w usługach motoryzacyjnych, rodzi się wiele problemów charakterystycznych dla zarządzania przepływami odwrotnymi, a mianowicie przewidywalność popytu i podaży, wartość produktu, identyfikacja potrzeb użytkownika, planowanie produkcji, znajomość kosztów, bezpieczeństwo dla środowiska, kontrola przepływów i pracochłonność produkcji.

Atrakcyjność części używanych i regenerowanych w naprawach samochodów

Dla potrzeb badania mającego na celu rozpoznanie stopnia zainteresowania użytkowników samochodów i warsztatów ponownym wykorzystaniem w naprawach części samochodowych, pochodzących zarówno z demontażu samochodów przeznaczonych do likwidacji, jak i z ich regeneracji, przygotowano kwestionariusz ankietowy. Kwestionariusz wypełniło 25 użytkowników samochodów osobowych i 10 niezależnych warsztatów naprawczych z okolic Opoczna i okolic Płocka. Badanie dotyczyło okresu jednego roku – 2011. Grupę badawczą użytkowników samochodów, a także i warsztatów, dobrano przypadkowo i na zasadzie dostępności.

Wśród ankietowanych kierowców najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku od 26 – 35 lat (40%), o wiele mniej liczna była grupa w przedziale 36– 45 lat, gdyż stanowiła 28%, najmniej kierowców reprezentowały przedziały wiekowe 18–25 lat (12%) i 46–55 lat (12%) oraz 56 lat i więcej (8%). Ankietowane osoby wykorzystywały pojazdy zarówno do celów prywatnych, jak i zawodowych. Prawie połowa ankietowanych kierowców (48%) deklarowała roczne przebiegi nie większe niż 15 tys. km, 40% ankietowanych jeździło swoimi samochodami rocznie od 15 do 30 tys. km, zaś pozostali (12%) powyżej 30 tys. km. Najwięcej ankietowanych osób użytkowało pojazdy marki Opel (32%), następnie Volkswagen (16%), Mercedes (8%) i BMW (8%). Pozostałe marki samochodów uczestniczące w badaniu to Skoda, Audi, Toyota, Fiat, Ford, Chevrolet, Mitsubishi, Renault i Volvo. Przewagę wśród użytkowanych pojazdów stanowiły samochody powyżej 10 lat (56%), pozostałe to samochody od 7 do 10 lat (32%), 1 do 3 lat (8%) oraz 4 do 6 lat (4%). Na zasadnicze pytanie, które stanowiło cel badania i dotyczyło części używanych w naprawach własnego samochodu użytkownicy w większości (52%) odpowiadali, że zainteresowani są częściami oryginalnymi lub częściami o porównywalnej jakości, nieoryginalne zamienniki preferowało 32% badanych, części regenerowane 12%, najmniej zaś interesowano się częściami używanymi (4%), co pokazano na rysunku 2.

Sytuacja taka wśród badanych kierowców mogłaby ulec radykalnej zmianie, gdyby okazało się, że wszystkie części nowe (oryginalne i porównywalnej jakości oraz nieoryginalne zamienniki) są zdecydowanie droższe od części regenerowanych lub używanych, wtedy to zainteresowanie tymi ostatnimi byłoby największe (64%), o czym świadczy rezultat badania zaprezentowany na rysunku 3.



Rys. 2. Zainteresowanie użytkowników i warsztatów samochodowych częściami użytymi i regenerowanymi.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

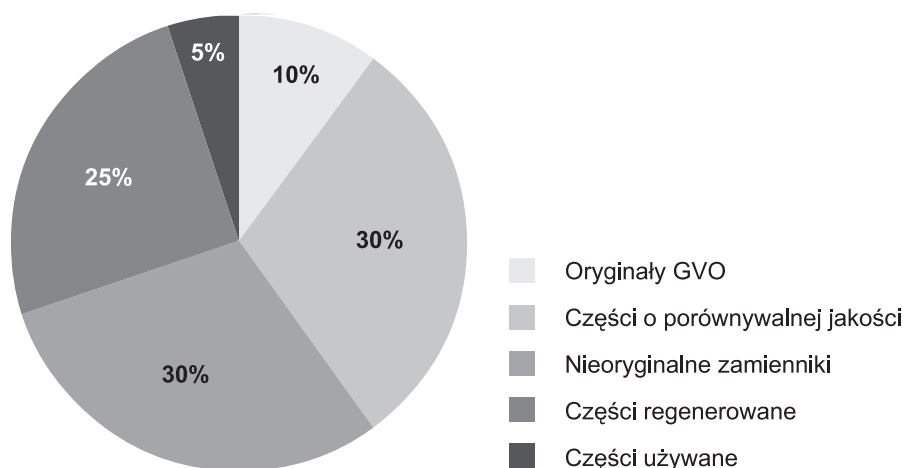


Rys. 3. Preferencje ankietowanych osób przy zakupach regenerowanych lub używanych części.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Drugą grupę badawczą stanowiły warsztaty samochodowe, były to przeważnie przedsiębiorstwa osoby fizycznej (60%) lub spółki cywilne (20%), osoby prawne reprezentowało niewiele przedsiębiorstw (20%). Większość z nich to warsztaty średniej wielkości zatrudniające od 3 do 10 pracowników (70%), zaś pozostałe to warsztaty małe, gdzie pracę świadczy właściciel razem z rodziną. Przedsiębiorstwa prowadzą działalność gospodarczą w małych miejscowościach od 10–50 tys. mieszkańców.

Dominującą usługą są naprawy mechaniczne, które świadczyły wszystkie badane przedsiębiorstwa. Ponadto niektóre przedsiębiorstwa świadczyły usługi blacharsko-lakiernicze (30%), naprawy ogumienia (20%) oraz zajmowały się handlem częściami samochodowymi (40%). Obsługiwane samochody w warsztatach to przeważnie samochody osobowe lub dostawcze (70%), warsztaty nie deklarowały specjalizacji w określonych markach samochodów. Według deklaracji warsztatów w 2011 r. w naprawach przeważały części nowe (70%) i były to przede wszystkim części o porównywalnej jakości (30%), tanie nieoryginalne zamienniki (30%) i oryginały GVO (10%), udział części regenerowanych warsztaty oszacowały na około 25%, zaś pozostałe 5% stanowiły części używane, rys. 4.

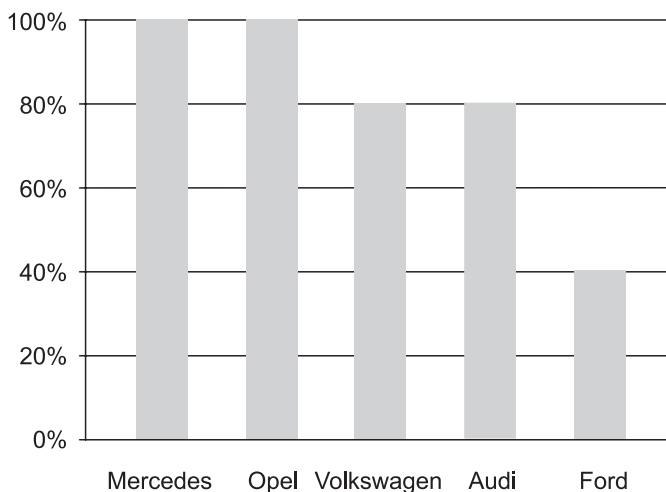


Rys. 4. Kategorie części stosowane przez warsztaty w naprawach samochodów w 2011 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Na rysunku 5 przedstawiono marki pojazdów, w których (w 2011 r.) w badanych warsztatach najczęściej były montowane części regenerowane. Z rysunku 5 wynika, iż w każdym z ankietowanych warsztatów były zastosowane regenerowane części do samochodów marki Opel i Mercedes. Niewiele mniej warsztatów zamontowało takie części w przypadku napraw Volkswagenów i Audi, a najmniej w przypadku Fordów.

Duży wpływ na rodzaj użytych części mają mechanicy samochodowi, których opinie uwzględniają klienci, decydując o doborze kategorii części do naprawy własnego samochodu. Z przeprowadzonych badań wynika, że nie wszystkie warsztaty posiadały w swej ofercie części regenerowane. Ten rodzaj części oferowało tylko 60% badanych firm.



Rys. 5. Marki pojazdów, w których warsztaty montowały w 2011 r. regenerowane części.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Komercyjne badania związane z rynkiem części regenerowanych dla potrzeb dystrybutorów i producentów części zamiennych prowadziła w styczniu 2012 r. firma MotoFocus (*Nowe, używane czy regenerowane?*, 2012). Badania były prowadzone z pośrednictwem Internetu i uczestniczyły w nim 422 warsztaty samochodowe z całej Polski. Badanie to miało charakter komercyjny i nie jest ogólnodostępne. Publikowane jest tylko fragmentarycznie. Niemniej, z dostępnych publikacji o badaniu, można wywnioskować, że istnieje duże zapotrzebowanie dystrybutorów i producentów części zamiennych na informacje o rodzajach części regenerowanych znajdujących się w ofercie sprzedażowej warsztatów, miejsca dokonywania regeneracji (dystrybutor / producent / specjalistyczna firma), średniego czasu oczekiwania na części regenerowane, informację o miesięcznej kwocie przeznaczanej na zakup części regenerowanych przez warsztaty czy też na zagadnienie gwarancji na części regenerowane oraz reklamacji takich części. Jak wynika z badań firmy MotoFocus, ponad 80% badanych warsztatów proponuje swoim klientom części regenerowane. Z deklaracji warsztatów wynika również, że najczęstszym powodem oferowania kierowcom części regenerowanych są mniejsze koszty zakupu części niezbędnej do naprawy, a także dbałość o środowisko, co jest elementem godnym podkreślenia, gdyż świadczy o rosnącej społecznej odpowiedzialności przedsiębiorców za środowisko naturalne i angażowanie w to swoich klientów. Aż 56% ankietowanych przez firmę MotoFocus warsztatów wskazało, iż poleca części regenerowane swoim klientom, gdyż w ich opinii nie odbiegają one jakością od części fabrycznie nowych.

Podsumowanie

W ostatnich latach rośnie świadomość wielu przedsiębiorstw i ich klientów na temat istoty logistyki zwrotnej (Sadowski, 2008: 131), która stanowi ważny obszar zarządzania logistycznego zarówno w pojedynczych przedsiębiorstwach, jak i w łańcuchach dostaw dostarczając firmom wiele możliwości dodatkowych przychodów ze sprzedaży. Przykładowym miejscem dla realizowania zadań logistyki zwrotnej jest branża usług motoryzacyjnych, a wymiernym działaniem może być wykorzystanie części regenerowanych w naprawach samochodów. O atrakcyjności takich działań, zarówno dla warsztatów, jak i ich klientów, mogą między innymi świadczyć niższe koszty usług naprawczych. Regeneracja części to także sposób, dzięki któremu producenci samochodów mogą konkurować z wytwórcami tzw. zamienników, gdyż fabrycznie regenerowane części są takie same, jak nowe elementy, mają taką samą gwarancję, a przy tym są tańsze od części nowych.

W usługach motoryzacyjnych nadal niedostatecznie wykorzystanymi dziedzinami logistyki zwrotnej są takie sposoby ponownego użycia produktów, jak: odnowienie, renowacja bądź regeneracja. Z wywiadów i obserwacji autora wynika, że mechanicy w serwisowaniu samochodów najchętniej wymieniają wadliwe elementy na elementy nowe. Dzieje się tak przy aktywnym współudziale klientów, którzy w większości preferują w naprawach nowe części samochodowe, zwłaszcza tanie zamienniki, odsuwając na drugi plan możliwości wykorzystania części używanych, naprawianych lub regenerowanych. Sytuacja taka powinna się w niedalekiej przyszłości zmienić, gdyż zarówno użytkownicy indywidualni, jak i instytucjonalni, z powodu rosnących kosztów eksploatacji samochodów zmuszani są do poszukiwania tańszych sposobów serwisowania pojazdów. Dodatkowo, fakt ten potęguje ubożenie społeczeństwa, czego dowodem jest niska sprzedaż nowych samochodów i duże zainteresowanie tanimi używanymi samochodami z importu, który implikuje wzrost zapotrzebowania na serwisowanie i naprawę tych samochodów z użyciem tanich części.

Summary

Some problems of reverse logistics management in the automotive services

Increasing consumers' environmental awareness, legislation as well as economic reasons make people get more interested in reusing products and materials. Some problems of reverse logistics are presented in the area of managing spare parts in automotive service branch. Research outcomes concerning possibilities of reusing spare parts used while servicing cars, coming either from destroyed or damaged cars, have been presented.

Keywords: reverse logistics, spare parts, automotive services.

Bibliografia

Janczewski J., *Zarządzanie procesem odzyskiwania produktów odpadowych w sektorze usług motoryzacyjnych*, „Logistyka”, Nr 2.

Nowe, używane czy regenerowane? Raport – Rynek części regenerowanych w Polsce, 26.04.2012, <http://motofocus.pl/raporty/8455/nowe-uzywane-czy-regenerowane-raport-rynek-czesci-regenerowanych-w-polsce>, dostęp dnia 02.09.2012 r.

Sadowski A. (2008), *Zrównoważony rozwój z perspektywy logistyki zwrotnej*, „Problemy Ekorozwoju”, Vol. 3, Nr 8.

Skup rdzeni, <http://test.skuprdzeni.pl/>, dostęp dnia 09.08.2011 r.

Szołtysek J. (2009), *Logistyka zwrotna*, Poznań.

Wykaz aktów prawnych

Rozporządzenie RM z dnia 8 października 2010 r. w sprawie wyłączenia porozumień wertykalnych w sektorze pojazdów samochodowych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję (Dz. U. nr 198, poz. 1315)

Radosław Kamiński*

Polityka zagraniczna i bezpieczeństwa Unii Europejskiej – geneza, rozwój i jej znaczenie dla współczesnej Europy. Część I: okres od 1945 do 1970 r.

Wstęp

Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa (dalej w skrócie: WPZiB) stanowi – zgodnie z *Traktatem z Lizbony* – jeden z głównych obszarów działalności Unii Europejskiej, obejmujący swym zasięgiem wszelkie dziedziny polityki zagranicznej i ogół kwestii dotyczących bezpieczeństwa Unii, w tym stopniowe określanie wspólnej polityki obronnej, która może prowadzić do wspólnej obrony (por. Zięba, 2007: 18–20). Geneza WPZiB sięga schyłku drugiej wojny światowej i okresu tworzenia się nowego porządku politycznego świata w II połowie lat 40. XX w., w którym powrócono do konfliktu ideologicznego – pomiędzy ideologią komunistyczną a ideologią „wolnego świata” – oraz do rywalizacji o pierwszeństwo w kształtującym się systemie stosunków międzynarodowych pomiędzy Stanami Zjednoczonymi a Związkiem Radzieckim.

Pierwszym symptomem upoważniającym do twierdzenia, że tworzy się dwubiegunowy charakter układu sił na świecie, było złamanie przez ZSRR zasady nieingerencji w rozwój sytuacji wewnętrznej innych państw, co spotkało się – 27 października 1945 r. – ze zdecydowaną reakcją prezydenta Stanów Zjednoczonych na żądania dotychczasowego koalicjanta.¹ Podczas uroczystości z okazji Dnia Marynarki, Harry

* Dr Radosław Kamiński, adiunkt w Katedrze Procesów Społecznych na Wydziale Humanistycznym Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

¹ W lutym 1946 r. Georg F. Kennan – radca ambasady USA w Moskwie, we wnioskach z analizy polityki radzieckiej, wykazał tendencje zaborcze ZSRR i zaproponował politykę powstrzymywania wpływów radzieckich w Europie. Kilkanaście dni później – 5 marca 1946 r. – w Westminster College w Fulton miało miejsce przemówienie Winstona Churchilla, w którym uznał on za fakt powstanie wzdłuż linii Szczecin-Triest „żelaznej kurtyny” Europy.

Truman omówił podstawowe zasady polityki zagranicznej Stanów Zjednoczonych (por. Carpentier i Lebrun, 1994: 347–348). W trakcie przemówienia zadeklarował między innymi, że USA odmówią uznania rządu narzuconego narodowi siłą przez każdą obcą potęgę, odnosząc się tym samym do wnoszonych przez ZSRR roszczeń dotyczących m.in. podziału Zagłębia Ruhry, kontroli nad tureckimi cieśninami na Morzu Czarnym, utworzenia strefy okupacyjnej na wyspie Hokkaido czy administrowania Libią (por. Czubiński, 1992: 235–236).

Wzrost napięcia, jaki nastąpił pomiędzy aliantami niedługo po zakończeniu działań wojennych, a który po kilku miesiącach przekształcił się w „zimną wojnę” pomiędzy Wschodem a Zachodem, należy uznać za bezpośrednią przyczynę formowania zachodniej polityki bezpieczeństwa oraz – sięgając dalej w czasie – ustanowienia WPZiB. Ukształtowany w drugiej połowie lat 40. XX w. układ przyjął dwubieguny charakter stosunków międzynarodowych, w konsekwencji czego państwa Europy Zachodniej – stojąc równocześnie przed koniecznością odbudowy i modernizacji zniszczonej przez wojnę gospodarki – znalazły się pomiędzy dwoma dominującymi supermocarstwami (por. Latoszek, 2007: 52–53).

Co istotne, w okresie powojennym w demokratyzującej się Europie istniała uzasadniona obawa nie tylko przed poszerzeniem radzieckiej strefy wpływów, ale również przed ewentualnym zagrożeniem bezpieczeństwa narodowego ze strony pokonanych w wojnie Niemiec. Jego konsekwencją było zawarcie 4 marca 1947 r. w Dunkierce pomiędzy Francją a Wielką Brytanią *Traktatu o Sojuszu i Wzajemnej Pomocy* (tzw. *Pakt z Dunkierki*).

Trzy miesiące później – 5 czerwca 1947 r. – sekretarz stanu Stanów Zjednoczonych G. Marshall ogłosił program odbudowy gospodarczej Europy (tzw. *Plan Marshalla*), którego realizację rozpoczęto 4 kwietnia 1948 r. Plan Marshalla zakładał, że odbudowywana – na zasadach gospodarki wolnorynkowej – Europa wkrótce podejmie działania zmierzające szeroko pojętej współpracy gospodarczej, co z kolei zagwarantuje Amerykanom właściwą i korzystną dystrybucję pomocy oraz umożliwi pełnienie przez Stany Zjednoczone roli protektora integrującej się Europy Zachodniej (Parzymies, 1999: 87).

W międzyczasie postępowała polaryzacja stosunków pomiędzy supermocarstwami, a zdecydowana i ekspansyjna polityka Stalina – której dowodem stał się pucz w Czechosłowacji – kazała państwom Europy Zachodniej podjąć prewencyjne działania ochronne (por. Carpentier i Lebrun, 1994: 347–348).

Było to o tyle istotne, że z czasem oczywistym się stało, że żadne z państw europejskich – łącznie z Wielką Brytanią² – nie będzie w stanie samodzielnie i w „bloku państw” przeciwstawić się ewentualnej agresji ze strony ZSRR bez uzyskania wsparcia ze strony Stanów Zjednoczonych (McCormick, 2010: 305–310).

² W 1952 r. Wielka Brytania stała się mocarstwem atomowym, ale nawet ten fakt nie mógł już zmienić obowiązującego układu sił.

Pod naciskiem Stanów Zjednoczonych, 17 marca 1948 r., Belgia, Francja, Holandia, Luksemburg i Wielka Brytania podpisały *Traktat o współpracy gospodarczej, społecznej i kulturalnej oraz o obronie zbiorowej*, (tzw. *Traktat Brukselski*), powołujący do życia (na 50 lat) Unię Zachodnią (UZ). Układ ten – choć przewidywał współpracę w kilku dziedzinach – w istocie był porozumieniem w sprawie samoobrony zbiorowej. Tym samym UZ stała się regionalną organizacją obronną, w której sygnatariusze w przypadku „napaści zbiorowej” udzielą sobie wzajemnie „pomocy i poparcia wszystkimi będącymi w ich rozporządzeniu środkami, zarówno wojskowymi, jak i innymi” (*Zbiór Dokumentów* 1948: 285–286).

Wkrótce militarne funkcje UZ przejęte zostały przez Organizację Paktu Północnoatlantyckiego (NATO), utworzonego w Waszyngtonie 4 kwietnia 1949 r.³ Art. 5 *Traktatu Waszyngtońskiego* stwierdzał, że „Strony zgadzają się, że zbrojna napaść na jedną z lub więcej z nich w Europie lub Ameryce Północnej będzie uważana za napaść przeciwko nim wszystkim i dlatego zgadzają się, że jeżeli taka zbrojna napaść nastąpi, to każda z nich [...] udzieli pomocy Stronie lub Stronom napadniętym, podejmując niezwłocznie [...] działania, jakie uzna za konieczne, łącznie z użyciem siły” (*Traktat Północnoatlantycki*, sporządzony w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r., Dz. U. z 2000 r. Nr 87, poz. 970). Co istotne, przyjęto założenie, że ewentualne zagrożenie militarne – zdaniem sygnatariuszy – nastąpić miało teoretycznie wyłącznie z obszaru Niemiec.

W analogicznym okresie, kiedy organizowały się struktury NATO, z brytyjskiej, amerykańskiej i francuskiej strefy okupacyjnej (http://pl.wikipedia.org/wiki/Okupacja_aliancka_Niemiec_i_Austrii) utworzona została Republika Federalna Niemiec. Ten fakt, przy uwzględnieniu narastającego konfliktu Wschód–Zachód oraz wojny koreańskiej sprawił, że Stany Zjednoczone zmuszone były zrewidować swoją dotychczasową strategię bezpieczeństwa. Jej istotnym elementem miały właśnie zostać Niemcy Zachodnie, które stać się miały „tarczą” przed ewentualnym atakiem ze strony Związku Radzieckiego i jego satelitów. Z tego też, między innymi, powodu Amerykanie zaczęli domagać się remilitaryzacji RFN i częściowego odtworzenia jej potencjału obronnego. Należy dodać, że działania te były zgodne z polityką kanclerza Adenauera, dla którego podstawowym celem stało się zniwelowanie izolacji Niemiec na arenie międzynarodowej i zbliżenie się do państw Europy Zachodniej. Takie stanowisko Stanów Zjednoczonych spotkało się, z kolei, niezadowolaniem ze strony Francji, która – obawiając się wzmocnienia Niemiec oraz osłabienia swojej pozycji – wystąpiła z propozycją utworzenia armii europejskiej, w skład której wchodzić miały wojska wszystkich europejskich członków Sojuszu Północnoatlantyckiego (por. Gryz, 2003: 127).

³ Decyzja o likwidacji sztabu UZ i podporządkowaniu jej sił zbrojnych dowództwu wojsk NATO w Europie zapadła 20 grudnia 1950 r. W ślad za tym także USA przekazały swe oddziały stacjonujące w Europie pod rozkazami tego dowództwa.

Projekt ten – autorstwa francuskiego premiera René Plevena – zakładał utworzenie dwóch ponadnarodowych struktur: Europejskiej Wspólnoty Obronnej – EWO (*European Defence Community – EDC*) i Europejskiej Wspólnoty Politycznej – EWP (*European Political Community – EPC*), których jednym z głównych zadań miało być wykorzystanie potencjału obronnego RFN tak jednak, aby nie miała ona możliwości stworzenia odrębnych struktur dowodzenia i utworzenia armii narodowej. Projekt zakładał, że armie narodowe krajów, wchodzących do armii europejskiej zostaną rozwiązane, a w ich miejsce powstaną oddziały oraz związki taktyczne organizowane na zasadzie wielonarodowej. Armia Europejska miała zostać powiązana ściśle z instytucjami zjednoczonej Europy, a przede wszystkim pod jurysdykcją organu stworzonego przez ministrów obrony państw Europy Zachodniej (Szyjko, 2008: 9).

Plan Plevena miał być, z jednej strony, swego rodzaju polityczną kontynuacją zapoczątkowanej przez Plan Schumana gospodarczej współpracy w Europie⁴ oraz kontynuacją francuskiej strategii obrony przed Związkiem Radzieckim przy wykorzystaniu potencjału Niemiec (por. Bokajło, 1995: 97–100).⁵

27 maja 1952 r. Belgia, Francja, Holandia, Luksemburg, RFN i Włochy podpisały w Paryżu układ w sprawie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Obronnej – EWO (por. Parzymies, 1999: 58). Jej struktura organizacyjna wzorowana była na EWWiS. Układ przewidywał, że EWO będzie posiadać charakter ponadnarodowy, w którym wspólne będą instytucje, siły zbrojne oraz budżet. Narodowe armie krajów sygnatariuszy miały zostać rozwiązane, a w ich miejsce miały powstać Europejskie Siły Obronne, zespolone pod jedną polityczną i militarną władzą. Przyjęto założenie, że wszelka agresja zbrojna skierowana przeciwko jednemu z państw członkowskich ma być uznawana za atak na wszystkie kraje członkowskie, które w takiej sytuacji zobowiązane będą do udzielenia zaatakowanym państwom i armiom pomocy oraz wsparcia wszelkimi militarnymi i innymi sposobami pozostającymi w ich dyspozycji (art. 2 *Le traité instituant la Communauté européenne de défense, signé à Paris le 27 mai 1952*, <http://mjp.univ-perp.fr/europe/1952ced.htm#1>, dostęp dnia 12.11.2012 r.).

Uzgodniony przez sygnatariuszy kształt EWO ostatecznie znacząco różnił się w swych założeniach od Planu Plevena. USA domagały się utworzenia niemieckich struktur dowodzenia, co nie było zgodne z interesem Francji, która liczyła na jednorazowe i ostateczne ustalenie parytetów narodowych (Turczyński, 2011: 29). Stanowiło to, z punktu widzenia Francji, zagrożenie jej bezpieczeństwa, ponieważ tym sposobem w szybkim czasie RFN zniwelowałaby jej przewagę militarną.

Z założenia EWO miała ściśle współpracować z Organizacją Paktu Północnoatlantyckiego, a jej dowództwo operacyjne miało należeć wyłącznie do kompetencji

⁴ Plan ten został zaproponowany 9 maja 1950 r. z inicjatywy ministra spraw zagranicznych Francji, Roberta Schumana i wkrótce stał się podstawą utworzenia Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali

⁵ 11 lipca 1950 r. gen. Charles de Gaulle stwierdził, że Zachód powinien być przygotowany na ewentualny konflikt zbrojny z ZSRR oraz z „siłami sformowanymi z Niemców idących z Prus”, które mogą zaatakować Zachód, wykorzystując jako pretekst odbudowę Rzeszy i Jedności.

organizacji militarnej Paktu Północnoatlantyckiego, w Naczelnym Dowództwie Połączonych Sił Zbrojnych w Europie (SHAPE).

Równolegle z pracami nad EWO rozpoczęto konwersacje w zakresie utworzenia Europejskiej Wspólnoty Politycznej mającej za zadanie koordynować politykę zagraniczną i finansową państw członkowskich, ustanowić wspólny rynek i działać na rzecz przyspieszenia procesu integracji gospodarczej. Polityka ta miała stanowić uzupełnienie polityki obronnej, a EWP miała mieć charakter ponadnarodowy, z możliwością interwencji w sprawy wewnętrzne państw członkowskich (Parzymies, 1999: 102). Instytucjonalnie miała być związana nie tylko z EWWiS i EWO, ale również z Sojuszem Atlantyckim. Ostatecznie jednak koncepcja EWO nie uzyskała akceptacji Francji, której parlament (głosami PCF i republikanów twierdzących, że projekt ogranicza suwerenność Francji) 30 sierpnia 1954 r. odrzucił – stosunkiem głosów 319/264 – projektowane układy (por. Szyjko i Ślusarczyk, 2007: 19–27).

Odmowa ratyfikacji traktatu przez francuskie Zgromadzenie Narodowe pociągnęła za sobą konieczność zaprzestania prac nad EWP, powstrzymując integrację polityczną Europy. Tym samym sytuacja wróciła do punktu wyjścia, co nie było korzystne przede wszystkim dla Stanów Zjednoczonych, dla których istotnym elementem misternie budowanej koncepcji bezpieczeństwa było włączenie Niemiec do zachodniego systemu obronnego (por. Matera i Matera, 2007: 206–207).

Tymczasem – z inicjatywy Wielkiej Brytanii wspieranej przez USA – powrócono do koncepcji UZ, jako organizacji obronnej, którą – tzw. *Układami Paryskimi* z 23 października 1954 r. – przekształcono w Unię Zachodnioeuropejską (Gryz, 2003: 127). W ramach porozumienia zmodyfikowano *Traktat Brukselski*, który stał się *Zmodyfikowanym Traktatem Brukselskim*. Jego preambuła – jak stwierdza J. Gryz – po raz pierwszy określała nowy punkt widzenia państw Europy Zachodniej na cele i wartości, których zobowiązywały się bronić (tamże: 127). RFN – deklarując, że nigdy nie użyje siły w celu zjednoczenia Niemiec oraz zmiany obecnych granic – uzyskała ograniczoną suwerenność (zniesiony został bowiem ich status okupacyjny, a Francja, USA i Wielka Brytania zachowały jedynie prawa i odpowiedzialność w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa własnym siłom zbrojnym) oraz możliwość przystąpienia do NATO (Parzymies, 2004: 59). Układy paryskie weszły w życie 8 maja 1955 r., w dziesiątą rocznicę zakończenia działań wojennych w Europie i kapitulacji hitlerowskich Niemiec.⁶

Niepowodzenie związane z próbą utworzenia europejskich wspólnot, obronnej i politycznej, zapoczątkowało polityczną determinację do udzielenia priorytetu

⁶ Od początku funkcjonowania, w wyniku realizacji innych inicjatyw integracyjnych, UZE sukcesywnie pozbawiano kompetencji na rzecz NATO (polityczno-wojskowy wymiar współpracy) Wspólnot Europejskich (kwestie gospodarcze) i Rady Europy (zagadnienia kulturalne). Generalnie rzecz biorąc, UZE – praktycznie do końca 1983 r. – pozostawała faktycznie organizacją bez większego znaczenia, a faktyczne jej działanie sprowadzało się do kontroli przemysłu zbrojeniowego Zachodnich Niemiec.

sprawom gospodarczym tym bardziej, że funkcjonowanie od 1952 r. Europejskiej Wspólnoty Węgla i Stali przyniosło bardzo pozytywne doświadczenia dla krajów członkowskich. Kluczowe decyzje w tym zakresie zapadły na konferencji w Mesynie w 1955 r., na której kontynuowano zainicjowany wcześniej proces współpracy gospodarczej krajów zachodnioeuropejskich.⁷

Istotnym determinantem dla procesu kształtowania się późniejszych wspólnot stał się również tzw. kryzys sueski i wydarzenia na Węgrzech w 1956 r. Kluczowa przede wszystkim okazała się kwestia francusko-brytyjskiej (przy wsparciu Izraela) interwencji w Egipcie, mającej udaremnić nacjonalizację Kanału Sueskiego. Podejmując działania, koalicjanci liczyli, że znajdą one poparcie USA, a ZSRR – zaangażowany w tłumienie węgierskiego powstania – nie podejmie żadnej interwencji. W praktyce okazało się, że Związek Radziecki zagroził wykorzystaniem broni jądrowej, a Stany Zjednoczone uznały Francję i Wielką Brytanię za agresorów. Wydarzenia te jednoznacznie wskazały, że na światowej scenie politycznej dokonała się ostatecznie zmiana układu sił, a w nowej sytuacji geopolitycznej strategiczna rola Francji i Wielkiej Brytanii uległa znaczącemu pomniejszeniu.

W tej sytuacji rządy krajów Beneluxu, Francji, RFN i Włoch zintensyfikowały działania zmierzające do integracji europejskiej przede wszystkim w sferze gospodarczej. W ich wyniku, 25 marca 1957 r. państwa założycielskie EWWiS, powołały do życia Europejską Wspólnotę Energii Atomowej (Euroatom) oraz Europejską Wspólnotę Gospodarczą (EWG), która była odzwierciedleniem ogólnej strategii procesu jednoczenia się państw przynajmniej w kwestiach gospodarczych.⁸

EWG miała wyeliminować wszelkie utrudnienia w prowadzeniu handlu oraz doprowadzić do wprowadzenia zewnętrznego cła wspólnego, likwidując przy tym stopniowo taryfy celne pomiędzy państwami członkowskimi. Ponadto traktat ten zakładał liberalizację ruchu osób, usług i kapitałów wewnątrz Wspólnoty.

Euratom, z kolei, miał na celu pokojowe wykorzystanie potencjału energii atomowej oraz prowadzenie prac nad jej rozwojem. Podjęto m.in. decyzje o wspólnych badaniach, kooperacji inwestycyjnej oraz zaopatrywaniu członków Euratomu w niezbędne surowce i paliwo jądrowe (Natanek i Mach, 2011: 58).

Każda ze wspólnot posiadała własne, niezależne organy (Komisje i Rady).⁹ Ostatecznie przyjęta funkcjonalna metoda integracji europejskiej odsunęła integrację obronną w Europie w bliżej nieokreśloną przyszłość. Tym samym, system bezpie-

⁷ W rezolucji przyjęto, że należy skupić się przede wszystkim na integracji gospodarczej – przez rozbudowę wspólnych instytucji, przez stopniowe stapianie się narodowych gospodarek, przez utworzenie wspólnego rynku i stopniową koordynację polityki socjalnej”.

⁸ Traktaty weszły w życie 1 stycznia 1958 r.

⁹ Powstałe wtedy instytucje stały się protoplastami obecnie funkcjonujących, czyli Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego, Rady Unii Europejskiej i Trybunału Sprawiedliwości UE. Organy EWWiS, EWG oraz Euratomu połączone ostatecznie zostały na mocy tzw. Traktatu o Fuzji (Traktat ustanawiający Jedną Radę i Jedną Komisję Wspólnot Europejskich) z 8 kwietnia 1965 r., który wszedł w życie 1 lipca 1967 r.

czeństwa militarnego Europy oparty został o NATO. W kwestii polityki zagranicznej zaniechano poszukiwań rozwiązań dotyczących wspólnej polityki zagranicznej, ograniczając się jedynie do działań prowadzących do koordynacji polityk zagranicznych poszczególnych krajów (Latoszek, 2007: 521).

Traktat o utworzeniu Wspólnot Europejskich (TWE) nie wspominał w ogóle o międzynarodowej integracji w zakresie polityki zagranicznej, przewidując jedynie współpracę polityczną na forum Rady Wspólnot Europejskich (RWE).

Druga połowa lat 50. XX w. i pierwsze miesiące kolejnej dekady to okres postępującej polaryzacji w stosunkach Wschód–Zachód (Układ Warszawski, RWPG, kryzys berliński, propozycja „atomowego triumwiratu” autorstwa de Gaulle’a i „Atlantyckich Sił Nuklearnych” USA). Z uwagi na powyższe – z inicjatywy belgijskiego ministra spraw zagranicznych P. Wigny’ego – w okresie od stycznia 1960 r. do maja 1961 r. doszło do sześciu spotkań szefów dyplomacji koordynujących politykę zagraniczną państw Wspólnot. Na pierwszym posiedzeniu w Paryżu (10–11 lutego 1961 r.) pojawiła się koncepcja utworzenia europejskiej unii politycznej, której celem miało być opracowanie założeń Europejskiej Współpracy Politycznej (por. Żukrowska i Gracik, 2006: 228).

Projekt ten został przyjęty (jako tzw. *Deklaracja Bońska*) podczas drugiej konferencji 18 lipca 1961 r. w Bad Godesberg koło Bonn. Jego sygnatariusze potwierdzali wolę regularnych spotkań, mających na celu wzmocnienie politycznej jedności Europy Zachodniej i Sojuszu Atlantyckiego, zapowiadając przy tym, że państwa członkowskie podejmować będą wspólne działania mające na celu umacnianie związków politycznych, społecznych, gospodarczych i kulturalnych Wspólnot, deklarując jednocześnie, że najważniejsze sprawy bezpieczeństwa europejskiego mają być kierowane do rozstrzygnięcia przez odpowiednie struktury UZE i NATO. Propozycje politycznego statusu unii narodów Europy przedstawione zostały przez międzyrządowy komitet pod przewodnictwem ambasadora Francji Christiana Foucheta. Przygotowany przez Komisję Foucheta na posiedzenie Rady w Hadze (4 grudnia 1961 r.) plan – oparty na ścisłym poszanowaniu tożsamości państw członkowskich i odrzucający opcję federalną – przewidywał utworzenie Unii Narodów Europejskich, która miała być odpowiedzialna za prowadzenie polityki zagranicznej, współpracę kulturalną i obronną. Projekt przewidywał konieczność organizowania trzech spotkań w roku, na których kraje „szóstki” podejmować miały jednomyślnie decyzje polityczne odnośnie stosownych projektów przygotowywanych przez – złożoną z ekspertów delegowanych przez MSZ państw członkowskich – Europejską Komisję Polityczną.

Propozycja ta nie została jednak zaakceptowana przez Holandię, obawiającą się przejęcia roli „nadkomisji” przez nowy organ oraz odgrywania w nowej strukturze nadrzędnej funkcji przez Francję (por. Kukułka, 2007: 118–124). W miesiąc później, na początku 1962 r. zaprezentowano tzw. II plan Foucheta, który jeszcze mocniej podkreślał konfederacyjny charakter Unii. Niezależne od USA europejskie ugrupowanie obronne miało uwzględniać dominujący w strukturze militarnej udział Francji. Propozycja ta nie spotkała się z akceptacją pozostałych państw, które zaproponowały

ponadnarodowe działania wspólnot gospodarczych (EWWiS, EWG i Euratomu) oraz długoterminowe cele przyszłej Unii Europejskiej: ustanowienie wspólnej polityki zagranicznej, przyjęcie wspólnej, europejskiej polityki obronnej w ramach NATO, ścisłą współpracę w dziedzinie edukacji, nauki i kultury, harmonizację i unifikację prawodawstwa państw członkowskich, a także regulowanie w duchu wzajemnego zrozumienia i pozytywnej współpracy sporów, które mogłyby powstać w stosunkach między państwami członkowskimi.

Jednak ta propozycja, podobnie jak i następna – wysunięta po dymisji Foucheta przez Włocha Attalio Cattani’ego – zakładająca utworzenie unii politycznej, będącej pośrednim etapem w procesie tworzenia federacji europejskiej, zostały ostatecznie odrzucone z powodu dużych rozbieżności poszczególnych członków WE (por. Żukrowska i Gracik, 2006: 228).

Po odrzuceniu planu Foucheta z propozycją transatlantyckiej integracji gospodarczej wystąpiły Stany Zjednoczone. Propozycja wysunięta przez prezydenta J.K. Kennedy’ego w sprawie utworzenia Wspólnoty Atlantyckiej, obejmującej Stany Zjednoczone i Europę Zachodnią, spotkała się jednak ze zdecydowanym brakiem akceptacji ze strony Francji. Należy przy tym pamiętać, że w październiku 1962 r. istniała możliwość – najbardziej dotychczas realna – powstania konfliktu atomowego pomiędzy Związkiem Radzieckim a USA, które zdecydowanie przeciwstawiały się groźbie umieszczenia na Kubie rakiet z głowicami jądrowymi (por. Czubiński i Olaszewski, 1999: 388–389). Stany Zjednoczone – mając na uwadze przede wszystkim własne bezpieczeństwo – wysunęły propozycję przystąpienia do jądrowego sojuszu militarnego, z której skorzystała Wielka Brytania, podpisując porozumienie na konferencji w Nassau (18–21 grudnia 1962 r.). Zakładało ono ścisłą współpracę USA i Wielkiej Brytanii w zakresie badań jądrowych oraz zakup rakiet typu „Polaris”. Do porozumienia – obawiając się uzależnienia od USA – nie przystąpiła Francja, a prezydent de Gaulle wykorzystał ten fakt dla ostatecznego odrzucenia propozycji włączenia Wielkiej Brytanii do procesu integracji europejskiej, mając obawę, że jej członkostwo może zmienić dotychczasowy układ Wspólnot i – w dłuższej perspektywie – doprowadzić do ingerencji Stanów Zjednoczonych (por. Łastawski, 2006: 144–145).¹⁰

Konsekwencją takiego stanowiska Francji było zawarcie przez prezydenta de Gaulle’a z kanclerzem K. Adenauerem 21–22 stycznia 1963 r. tzw. *Traktatu Elizejskiego*, który ostatecznie stał się historycznym pojednaniem Francji i RFN (Parzymies, 1990: 42). Traktat ten przewidywał szerokie współdziałanie, wzajemne konsultacje oraz koordynację polityki zagranicznej i militarnej obu państw, obejmującej również przemysł zbrojeniowy. Jak zauważa K. Łastawski, stanowił on francuską próbę ograniczenia uzależnień Europy Zachodniej od USA i przekonania RFN, że jej interesy mogą być skutecznie realizowane przez politykę przyjazną Francji, a bardziej

¹⁰ Wniosek o akcesję do EWG został zawetowany przez Francję 14 stycznia 1963 r.

niezależną od Waszyngtonu (Łastawski, 2006: 145). Pakt ten zdecydowanie korzystnie wpłynął na rozwinięcie warunków dla integracji politycznej Europy i jest podstawą trwającej do dnia dzisiejszego francusko-niemieckiej współpracy (por. *Wspólna Deklaracja...*, 1963: 90–93).

Istotne znaczenie dla integrującej się Europy (a także w przyszłości dla WPZiB) miała umowa o ustanowieniu dla dotychczasowej „szóstki” wspólnej Komisji i wspólnej Rady Ministrów dla trzech wspólnot europejskich, na mocy której od 1 lipca 1967 r. trzy wspólnoty europejskie miały wszystkie instytucje wspólne. Co jednak istotne, Francja – pod rządami de Gaulle’a – nie tylko hamowała wszelkie próby rozwoju i poszerzenia wspólnot, ale również kontynuowała narodową politykę niezależności, czego konsekwencją była secesja Francji ze struktur NATO. Tym sposobem Francja – jako posiadacz arsenału atomowego – chciała podkreślić swoją mocarstwowość i suwerenność w polityce zagranicznej (por. Calvocoressi, 2010: 190–195). Jej twarde i nieugięte stanowisko trwało aż do 1968 r., kiedy to – targana problemami wewnętrznymi oraz problemami gospodarczymi – zdecydowała się złagodzić swoją politykę zagraniczną i otworzyć się na poszerzenie integracji europejskiej. Ostatecznie, nowym impulsem dla rozwoju procesu integracyjnego oraz współpracy politycznej (także w sferze polityki zagranicznej i obrony) stało się ustąpienie ze stanowiska prezydenta Francji – Ch. de Gaulle’a w kwietniu 1969 r., co miało przełomowe znaczenie w procesie integracji europejskiej.

W 1969 r. – w oparciu o projekt przygotowany przez francuskiego teoretyka wojskowego gen. André Baufré – przy poparciu przewodniczącego Komisji EWG W. Hallsteina i brytyjskiego ministra obrony D. Healey’a – powstała Europejska Grupa NATO (Eurogrupa). Stanowiła ona luźną formę integracji militarnej dziesięciu europejskich członków NATO: Belgii, Danii, Grecji, Holandii, Luksemburga, Norwegii, RFN, Turcji, Włoch i Wielkiej Brytanii. Eurogrupa miała na celu uformowanie podstaw tożsamości polityczno-militarnej Europy Zachodniej, głównie w zakresie rozwoju produkcji zbrojeniowej i logistyki. W tym celu utworzono podgrupy, m.in.: do prac logistycznych „Eurolog”, systemów komunikacyjnych „Europom”. Dostępu do lotnisk „Euroland” i zakupów broni „Eurosched” (Łastawski, 2006: 167).

Renesans współpracy politycznej w ramach Wspólnoty Europejskiej dokonał się na szczycie w Hadze, 1–2 grudnia 1969 r. Zapowiedziano na nim – z inicjatywy nowego prezydenta Francji G. Pompidou – koordynację polityki w zakresie budowy unii politycznej i stworzenie struktur współpracy politycznej państw członkowskich oraz cykliczne spotkania na szczeblu ministrów spraw zagranicznych dla omówienia problemów dotyczących relacji Europy z pozostałymi krajami, przede wszystkim USA i „bloku wschodniego” (por. Zięba, 2003: 552–553). Efektem tych prac był raport grupy ekspertów, na czele których stał belgijski dyplomata E. Davignon, w którym proponowano powołanie Europejskiej Współpracy Politycznej – EWP (*European Political Cooperation – EPC*). Został on ostatecznie przyjęty w Luksemburgu, 27 października 1970 r. Raport Davignona zakładał, że EWP będzie systemem „harmonizowania punktów widzenia oraz stanowisk, a tam gdzie to możliwe

podejmowania wspólnych decyzji”.¹¹ Określał on cele EWP (miała być niezależna od WE i pozostawać poza nimi, a WE nie miały zajmować się problemami politycznym) oraz metody jej funkcjonowania, stwierdzając jednocześnie, że jej celem nadrzędnym jest stały rozwój gospodarczy przy jednoczesnym poszanowaniu wolności i praw człowieka (por. Popowicz, 2004: 133).

Raport wymieniał także tzw. cele ogólne:

- ukształtowanie woli zbudowania unii politycznej;
- skorelowanie prowadzenia wspólnych polityk (WE) z rozwojem w sferze politycznej tak, aby przybliżyć czas, kiedy Europa będzie mogła przemawiać jednym głosem;
- zapewnienie rosnącej odpowiedzialności Europy za sprawy światowe (cyt. za: Zięba, 2003: 554).

Zakładana koordynacja polityki zagranicznej państw członkowskich WE miała polegać na wielopoziomowej współpracy krajowych struktur dyplomatycznych (na szczeblach ministrów, dyrektorów politycznych, specjalnych grup roboczych). EWP miała być kierowana przez:

- Radę, w skład której wchodził szefowie dyplomacji krajów WE;
- Komitet Polityczny, składający się z szefów departamentów politycznych w poszczególnych MSZ.

Z założenia spotkania Rady miały się odbywać co najmniej dwa razy w roku (pod przewodnictwem kraju sprawującego rotacyjne przewodnictwo w EWG).¹²

„Zaakceptowany przez Szóstkę raport – jak stwierdza R. Zięba – stanowił w sferze instytucjonalnej rozwiązania kompromisowe, łączące dwie koncepcje budowania jedności politycznej integrującej się Europy. Jednakże ze względu na zapisaną w nim międzyrządową, a więc koordynacyjną, metodę kreowania wspólnej polityki zagranicznej państw tworzących Wspólnotę Europejską stał się możliwy do zaakceptowania przez wszystkie państwa członkowskie, a potem także przez (...) nowych członków: Wielką Brytanię, Irlandię i Danię” (tamże: 555).

Summary

Foreign and security policy of the European Union – genesis, development and importance for contemporary Europe. Part 1: period 1945–1970

The genesis of the modern world security system dates back to the end of the second World War II, after which there started to form a new – bipolar balance of power. The current system of cooperation between Member States of the European Union

¹¹ Preambuła raportu luksemburskiego.

¹² Pierwsze ze spotkań miało miejsce 19 listopada 1970 r. w Monachium.

foreign policy and safety is the result of long-term process, whose origin dates back to the second mid-forties of the twentieth century. Its development was based on a number of compromises concluded between Member States. Common Foreign and Security Policy – established by the Treaty of Maastricht on 7 February 1992 – as a result of painstaking efforts of EU member states – is an instrument for fostering European identity and independence, promoting peace, security and progress in Europe and in the world. The aim of this paper is to present the process of formation of the CFSP, its objectives and importance in the evolution of contemporary international relations. The first part of the publication encompasses the period from the end of the second World War and the creation of a new European order to the creation of the European Political Community (1945–1970).

Keywords: European Union foreign and security policy, European Political Cooperation, period: 1945–1970.

Bibliografia

- Bokajło W. (1995), *Koncepcja Europy Konrada Adenauera i realizacja w praktyce politycznej w latach 1945–1954*, Wrocław.
- Calvocoressi P. (2010), *Polityka międzynarodowa po 1945 roku*, Warszawa.
- Carpentier J., Lebrun F. (red.), (1994), *Stosunki międzynarodowe w Europie 1945–1999*, Warszawa.
- Czubiński A. (1992), *Wybrane problemy historii Niemiec XIX i XX wieku*, Poznań.
- Czubiński A., Olszewski W. (1999), *Historia powszechna 1939–1997*, Poznań.
- Gryz J. (2003), *Unia Zachodnioeuropejska w procesie integracji europejskiej*, [w:] Michałowska G. (red.), *Integracja europejska. Instytucje. Polityka. Prawo. Księga pamiątkowa dla uczczenia 65-lecia Profesora Stanisława Parzymieśa*, Warszawa.
- Kukułka J. (2007), *Historia współczesnych stosunków międzynarodowych 1945–2000*, Warszawa.
- Latoszek E. (2007), *Integracja europejska. Mechanizmy i wyzwania*, Warszawa.
- Łastawski G. (2006), *Historia integracji europejskiej*, Toruń.
- Matera P., Matera R. (2007), *Stany Zjednoczone i Europa. Stosunki polityczne i gospodarcze 1776–2004*, Warszawa.
- Natanek M., Mach Z. (2011), *Historyczny wymiar integracji europejskiej*, [w:] Wojtaszczyk K.A. (red.) *Integracja europejska*, Warszawa.
- Parzymies S. (1990), *Od pojednania do wspólnego bezpieczeństwa. Wojskowe aspekty stosunków Paryż–Bonn*, Warszawa.
- Parzymies S. (1999), *Stosunki międzynarodowe w Europie 1945–1999*, Warszawa.

- Parzymies S. (2004), *Stosunki międzynarodowe w Europie 1945–2004*, Warszawa.
- Popowicz K. (2004), *Dynamika integracji europejskiej*, Warszawa.
- Szyjko C. (2008), *Proces kształtowania się Wspólnej Polityki Bezpieczeństwa i Obro-ny UE*, [w:] Szyjko C. (red.), *Kształtowanie bezpieczeństwa europejskiego. Wybrane problemy instytucjonalno-prawne*, Warszawa.
- Szyjko C., Ślusarczyk Z. (2007), *50-lecie EWG: studium prawno-historyczne*, „Stu-dia Prawnicze Ius et Praxis”, Nr 02 [03]/07, Warszawa: Cywilizacja. Europa. Globalizacja.
- Turczyński P. (2011), *Bezpieczeństwo europejskie. Systemy, instytucje, funkcjonowa-nie*, Wrocław.
- Wspólna Deklaracja oraz Traktat o Współpracy (1963)*, „Przegląd Zachodni”, Nr 1. *Zbiór Dokumentów* (1948), Warszawa.
- Zięba R. (2003), *Pierwsze próby unifikacji politycznej Europy Zachodniej po II woj-nie światowej*, [w:] Michałowska G. (red.) *Integracja europejska. Instytucje. Polityka. Prawo. Księga pamiątkowa dla uczczenia 65-lecia Profesora Sta-nisława Parzymiesa*, Warszawa.
- Żukrowska K., Gracik M. (2006), *Unia Europejska w systemie bezpieczeństwa euro-pejskiego*, [w:] Żukrowska K., Gracik M. (red.), *Bezpieczeństwo międzyna-rodowe. Teoria i praktyka*, Warszawa.

Wykaz aktów prawnych

- Le traité instituant la Communauté européenne de défense, signé à Paris le 27 mai 1952, na: <http://mjp.univ-perp.fr/europe/1952ced.htm#1>, dostęp dnia 12.11.2012 r.
- Traktat Północnoatlantycki*, sporządzony w Waszyngtonie dnia 4 kwietnia 1949 r. (Dz. U. z 2000 r. Nr 87, poz. 970).

Oddajemy kolejny, czternasty numer czasopisma *Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie*. Jesteśmy przekonani, że poruszane tu problemy zainteresują zarówno specjalistów z zakresu zarządzania, jak i przedstawicieli innych dyscyplin naukowych. Numer ten w zdecydowanej większości poświęcony jest problematyce zarządzania zasobami ludzkimi.

Redakcja



WYDAWNICTWO
AKADEMII HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ
W ŁODZI