

**Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie**  
**Wydział Zarządzania w Ciechanowie**

**ROCZNIK NAUKOWY**  
**Wydziału Zarządzania w Ciechanowie**

RESEARCH YEARBOOK  
Faculty of Management in Ciechanów



**Zeszyt 1-4**

**Tom VI**

**Ciechanów 2012**

RADA REDAKCYJNA: Lech Jaczynowski (red. nacz.), Marek Kowalski,  
Jerzy Omieciński, Jan Rusinek, Wiesław Szczęsny

sekretarz redakcji Emilia Jaczynowska  
native speaker Piotr-Peter Wierzchowski

Recenzenci zewnętrzni: Janusz Arcipowski, Zbigniew Dziubiński,  
Roman Goryszewski, Andrzej Grzebieniak,  
Marian Kowalewski, Marta Pastwa, Marek Walczak,  
Łukasz Wiater

© *Copyright by* Oficyna Wydawnicza im. prof. Leszka Krzyżanowskiego  
WSM Warszawa i Wydział Zarządzania w Ciechanowie

ISSN 1897-4716

Adres wydawnictwa:  
Wyższa Szkoła Menedżerska  
ul. Kawęczyńska 36  
03-772 Warszawa

Adres redakcji:  
Wydział Zarządzania WSM  
ul. Żórawskiego 5  
06-400 Ciechanów

e-mail: [dziekanat@wsm-ciech.com](mailto:dziekanat@wsm-ciech.com)  
[www.wsm-ciech.com](http://www.wsm-ciech.com)

Korekta techniczna – Ewa Świerkosz  
Tłum. na j. angielski – Rafał Zadrozny

Druk i oprawa: „Graf-Druk”  
06-400 Ciechanów, ul. Gostkowska 39

## SPIS TREŚCI

### **Ekonomia i finanse** [Economy and Finances]

|   |    |
|---|----|
| Wiesław Szczęsny; <i>Przyczynek do dyskusji o roli współczesnego przedsiębiorstwa</i> [Contribution to the Discussion About the Role of Modern Enterprise] . . . . .                                  | 5  |
| Marian Daniluk; <i>Ryzyko inwestycyjne na rynkach finansowych</i> [Investment Risks of Financial Markets (Theory and Practice)] . . . . .   | 17 |
| Dorota Sitnik; <i>Mechanizm transmisji, inflacja i interwencja państwa w ujęciu monetarystów</i> [Mechanism of Transmission, Inflation and State's Intervention in the View of Monetarists] . . . . . | 29 |

### **Prawo i zarządzanie** [Law and Management]

|   |     |
|---|-----|
| Wiesław Huba, Elżbieta Ślaska; <i>Elektroniczna forma ksiąg wieczystych jako środek na usprawnienie tej instytucji</i> [Electronic Form of Land Registers as a Way to to Improve the Functioning of the Institution] . . . . .                                      | 39  |
| Paweł Czarnecki; <i>Główne problemy edukacji i kształcenia pracowników socjalnych w Polsce</i> [Main Problems of Education and Schooling of Social Workers in Poland] . . . . .   | 63  |
| Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń; <i>Zasady budowy współczesnych systemów wynagradzania w przedsiębiorstwach</i> [Construction Principles of Modern Remuneration Systems in Companies] . . . . .   | 85  |
| Roman Lusawa; <i>Laborem exercens – encyklika Jana Pawła II o pracy ludzkiej z okazji 90 rocznicy encykliki Rerum novarum</i> [Laborem Exercens Encyclical by John Paul II on Human Work on the Occasion of 90th Anniversary of Rerum Novarum Encyclical] . . . . . | 113 |
| Katarzyna Szymańska; <i>Przegląd współczesnych poglądów na zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach</i> [Review of Contemporary Opinions on Human Resources Management in Projects]. . . . .  | 129 |

### **Informatyka i matematyka** [Information Technologies and Mathematics]

|   |     |
|---|-----|
| Jan Rusinek; <i>Rachunek prawdopodobieństwa wspomaga dydaktykę</i> [Calculus of Probability Enhances Didactics] . . . . . | 151 |
|---|-----|

### **Przegląd piśmiennictwa** [Review of the Literature]

|  |     |
|--|-----|
| Lidia Białoń; <i>O książce Johna C. Bogle pt. Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia</i> [About the Book by John C. Bogle – „Enough”. True Measures of Money, Business, and Life] . . . . . | 167 |
|--|-----|

## Spis treści

---

|  |     |
|--|-----|
| Andrzej Buszko; <i>Recenzja pracy zespołowej pt. Zarządzanie działalnością innowacyjną</i> [Review of a Joint Publication Entitled „Management of Innovative Business”] . . . . .  | 177 |
| <b>Ku czci</b> [In Memory of]<br>Dariusz Zagrodny; <i>Ku pamięci prof. Zdzisława Naniewicza</i> [In Memory of Prof. Zdzisław Naniewicz] . . . . .  | 183 |
| <b>Kongresy, konferencje, sympozja</b> [Congresses, Conferences and Symposia]<br>Paweł Czarnecki; <i>Uroczystości jubileuszu 10. lecia Wysokej Školy Zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratisławie</i> [10th Anniversary Jubilee Celebrations Wysokej Školy Zdravotníctva a Sociálnej Práce sv. Alžbety in Bratislava] . . . . . | 185 |
| <b>Polemiki</b> [Discussion]<br>Lech Jaczynowski; <i>Jakość kryteriów oceny jakości nauki i kształcenia</i> [Quality of Criteria of Assessment of Science and Education] . . . . .   | 189 |
| <b>Streszczenia w języku angielskim</b> [Abstracts in English] . . . . .   | 203 |
| <b>Informacja o autorach opracowań zamieszczonych w niniejszym numerze</b> [Information on the Authors] . . . . .  | 211 |
| <b>Instrukcja techniczna dla autorów opracowań</b> [Technical Instructions for Authors of Articles] . . . . .  | 213 |

### ***Szanowni Autorzy Drodzy Czytelnicy***

Niniejszym informujemy, że decyzją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 13 września 2012 r., nasz Rocznik Naukowy wpisany został na listę „B” (alfabetyczny wykaz czasopism punktowanych nie posiadających IF) znajduje się tam pod numerem 1253.

***Redakcja***

Ciechanów 2012 r.

## EKONOMIA I FINANSE

**Wiesław Szczęsny**

### PRZYCZYNEK DO DYSKUSJI O ROLI WSPÓŁCZESNEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

[**słowa kluczowe:** cel działalności gospodarczej, funkcje przedsiębiorstwa, otoczenie rynkowe i nierynkowe przedsiębiorstwa, wydatki publiczne]

#### **Streszczenie**

Przedmiotem artykułu jest rola przedsiębiorstwa i jego funkcje, jakie spełnia we współczesnej gospodarce. Tezą artykułu jest to, że przedsiębiorstwo realizując swoje indywidualne cele spełnia także funkcje społeczne, bez których niemożliwy jest rozwój gospodarczy i zaspokojenie rosnących potrzeb zbiorowych. Artykuł składa się z trzech części, w których autor podejmuje problematykę celu przedsiębiorstwa, otoczenia rynkowego i nierynkowego przedsiębiorstwa oraz źródeł finansowania sektora publicznego. Wniosek końcowy sprowadza się do postulatu racjonalności instytucji otoczenia nierynkowego, od których w dużej mierze zależy wykorzystanie potencjału materialnego i intelektualnego przedsiębiorstw.

\* \* \*

#### **1. Kilka uwag o celu przedsiębiorstwa**

Podejmując dyskusję o roli przedsiębiorstwa w gospodarce konieczne jest zdefiniowanie jego celu. Już w XVIII wieku Adam Smith wskazał na zysk przedsiębiorcy, który jest warunkiem podjęcia działalności gospodarczej. Kapitał, aby przynieść swojemu właścicielowi zysk powinien zostać użyty do wytwarzania, przetwarzania lub na zakup dóbr i odprzedaż ich po wyższej cenie. Kapitał nie może przynieść przedsiębiorcy żadnego zysku, dopóki pozostaje w jego posiadaniu lub dopóki zachowuje tę samą postać. Towary, które posiada kupiec, nie przyniosą mu zysku, dopóki nie sprzeda ich za pieniądze, a z pieniędzy także nie będzie miał korzyści, dopóki ich znowu nie wymieni na towary. Kapitał kupca odpywa

od niego nieustannie w jednej postaci, a wraca w innej, przynosząc kupcowi zysk [Smith, 2007, s. 312].

Warto zwrócić uwagę, że myśl ta została sformułowana na podstawie badań nad naturą i przyczynami bogactwa w warunkach rynkowych zbliżonych do wolnej konkurencji. Ponadto produkcja oraz wymiana produktów i towarów, o których pisał A. Smith była głównym sposobem zastosowania kapitału i powiększania bogactwa. Ale już w XIX sytuacja zaczęła się radykalnie zmieniać. Postęp techniczny i związany z nim rozwój wielkich organizacji gospodarczych zmienił warunki gospodarowania i sposoby powiększania bogactwa. Te nowe warunki dość obrazowo przedstawił Thorstein Veblen. Przedsiębiorca jest zainteresowany pomnażaniem zysku, tj. „robieniem” pieniędzy, natomiast maszyna i osoba ją obsługująca wytwarzaniem dóbr. Jeżeli maszyna sprawnie funkcjonuje, to gdzie jest miejsce dla przedsiębiorcy, którego jedynym celem jest zysk? W systemie idealnym nie ma dla niego miejsca. Maszyna nie interesuje się wartością i zyskiem, wytwarza jedynie dobra. Przedsiębiorca może realizować swój cel w ramach „machiny społecznej jedynie dzięki temu, że przeciw niej konspiruje”. Jego funkcja polega na tym, aby okresowo przerywać regularny tok produkcji i z powstałego zamętu ciągnąć zyski. W tym celu przedsiębiorca tworzy nadbudowę nad realnym aparatem produkcyjnym składającą się z kredytów, pożyczek, emisji akcji oraz fikcyjnych transakcji finansowych. Ta konstrukcja finansowa „huśta się w górę i w dół” i dzięki spekulacyjnej grze finansowej pozwala na realizację zysków u jednych, kosztem drugich. Przykładem jest założenie w 1901 r. wielkiego trustu stalowego *United States Steel Corporation*, jako organizacji skupiającej kilka jednostek produkcyjnych, łącznie z wielkimi piecami hutniczymi, liniami kolejowymi i kopalniami pod wspólnym kierownictwem koordynującym działalność całej organizacji. Realna wartość korporacji szacowana była wówczas na ok. 303 mln dolarów. Jednakże po wyemitowaniu akcji i ich sprzedaży wielkość kapitału netto, jaki wpłynął do kasy przedsiębiorstwa był dwukrotnie większy. Nie wpłynęło to na zwiększenie produkcji stali, służyło natomiast „podtrzymaniu całej tej budowli irracjonalnej potęgi finansowej” [Veblen, 1904, za: J. Semkow, 1988, s. 96-97].

Realna wymiana rynkowa przestała być warunkiem koniecznym powiększania kapitału. J.M. Keynes w swoim głównym dziele porównywał rynek akcji i zachowania inwestorów do konkursu na najpiękniejszą twarz. W całej tej zabawie nie tyle chodzi o to, która twarz jest najpiękniejsza, ale o to, która za taką zostanie wybrana. Tylko wówczas można otrzymać nagrodę [Keynes, 2003, s. 137]. Współczesne przedsiębiorstwa, w szczególności korporacje nie odpowiadają już stereotypom „kupca”. Zmieniły się ich cele, a więc i rola w gospodarce. Znaczą-

cymi czynnikami bogactwa stają się pozycja przedsiębiorstwa na rynku, kreowanie wartości przez obrót instrumentami finansowymi oraz podejmowanie takich działań zarządczych, które maksymalizują cenę akcji na rynku.

Związane to jest z pewną ewolucją w postrzeganiu celu przedsiębiorstwa. Cele mogą być różne; w zależności od skali działalności gospodarczej, formy organizacyjnej przedsiębiorstwa, specyfiki rynku, a także od horyzontu czasowego, w którym cel ma być zrealizowany. Horyzont może być krótki – zazwyczaj obejmujący jeden rok budżetowy, ale też może obejmować okres kilkuletni lub nawet dłuższy. Można też wyobrazić sobie cel długookresowy, strategiczny, do którego dąży przedsiębiorstwo nie precyzując przedziału czasowego. Znalazło to wyraz we współczesnej teorii finansów przedsiębiorstwa. Głównym argumentem za takim właśnie rozwiązaniem była konieczność pewnego kompromisu między dążeniem do rentowności, a więc do zysku i ograniczeniem ryzyka rynkowego. Kompromis ten wynika ze sprzeczności między celami bieżącymi i strategicznymi.

Dążenie do rentowności wymaga od przedsiębiorstwa skutecznej polityki sprzedaży i racjonalizacji kosztów działalności. Działania te odnoszą się w gruncie rzeczy do zarządzania bieżącego. Druga kategoria celów dotyczy działań zmierzających do zapewnienia kontynuacji działalności w długim okresie, a więc trwałego rozwoju i ograniczenia ryzyka upadłości. Jak wynika z praktyki cele te nie zawsze są ze sobą zbieżne, a nawet mogą się nawzajem wykluczać. Konieczne więc było zdefiniowanie takiego celu przedsiębiorstwa, który uwzględniałby zarówno cele bieżące, jak i długoterminowe. Przyjęto, że celem tym jest maksymalizacja rynkowej wartości akcji przedsiębiorstwa, co jest tożsame z maksymalizacją wartości rynkowej przedsiębiorstwa (Ross, Westerfield, Jordan, 1999, s. 26). Podobnie definiuje cel przedsiębiorstwa E.F. Brigham. Twierdzi on, że podstawowym celem zarządzania jest maksymalizacja majątku akcjonariuszy, co oznacza maksymalizację ceny akcji zwykłych (Brigham, 1996, t. 1., s. 30). Ponieważ cena akcji utożsamia wartość rynkową odpowiedniej części majątku przedsiębiorstwa, to iloczyn liczby akcji i ich ceny kształtującej się na rynku wyznacza wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Poglądy te dotyczą korporacji, która swój cel realizuje w sposób bezpośredni – na rynku kapitałowym. Jednakże pozostałe przedsiębiorstwa także są zainteresowane powiększaniem wartości tyle, że w sposób pośredni, gdyż nie są zorganizowane w postaci spółki akcyjnej. Umożliwia im to tzw. rynek uniwersalny, który spełnia funkcje informacyjne w zakresie cen i popytu. To na tej podstawie przedsiębiorcy podejmują decyzje o alokacji kapitału – rozpoczęciu działalności gospodarczej lub jej zakończeniu. O wartości przedsiębiorstwa nienotowanego na giełdach papierów wartościowych będzie świadczyć skala obrotów, stabilne lub rosnące ceny jego produktów i stabilne zyski wskazujące na możliwości rozwoju.

Droga do osiągnięcia celu długoterminowego, jak wynika z wcześniej przedstawionych myśli, może być różna. Część przedsiębiorstw może powiększać swoją wartość przez działania, które niewiele mają wspólnego z tzw. fundamentalnymi czynnikami wartości. Inne z kolei mogą funkcjonować w tzw. szarej strefie lub prowadzić działalność gospodarczą niezgodną z etyką biznesu. Działania takie muszą budzić uzasadnioną krytykę. W artykule pominięto tę kwestię, natomiast poruszono problem zupełnie innej natury.

Wszystkie przedsiębiorstwa można postrzegać jako pewien fenomen związany z organizacją. Zalety organizacji jako formy prowadzenia działalności gospodarczej szeroko przedstawił w swoich pracach R. H. Coase. Postawił on kilka ważnych pytań. Dlaczego jednostka gospodarująca nie sprzedaje bezpośrednio swoich produktów na rynku? Dlaczego mechanizm koordynacji rynkowej nie reguluje wszystkich rodzajów działalności? I wreszcie, dlaczego wymiana rynkowa odbywa się za pośrednictwem organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo. Otóż w ramach przedsiębiorstwa możliwa jest koordynacja prowadzonej działalności (oparta na hierarchicznej strukturze jej uczestników), która bywa efektywniejsza niż koordynacja przez rynek. Decydują o tym koszty transakcyjne. Są to koszty poszukiwania i zbierania informacji, ich przetwarzania, zawarcia transakcji oraz koszty monitorowania i windykacji należności. Lapidarnie ujmując, chodzi o koszty poszukiwania „adekwatnych cen”. „Jeżeli koszty transakcji są wysokie, to koordynacja w ramach firmy wykazuje tendencję do zastępowania regulacji rynkowej. Jeżeli jednak koszty organizacji w ramach firmy są wyższe od kosztów transakcji, to regulacja przez rynek odzyskuje swoją nadrzędność”. Podstawową przesłanką istnienia organizacji jest właśnie redukcja kosztów ponoszonych w transakcjach rynkowych [Bremont, Salort, 1997, s. 21, Kamerschen i in., 1993, s. 500].

Prowadzenie działalności gospodarczej w formie tak rozumianej organizacji przynosi wymierne korzyściami właścicielowi lub udziałowcom. To na co należy zwrócić uwagę, to to, że dążąc do osiągnięcia własnych celów, przedsiębiorstwo staje się niezbędnym ogniwem całej gospodarki, warunkującym jej rozwój oraz zaspokojenie potrzeb indywidualnych i potrzeb zbiorowych. Poprzez dążenie do celu przedsiębiorstwa realizują różne funkcje społeczne.

## **2. Przedsiębiorstwo jako instytucja ekonomiczno-społeczna**

Przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym otoczeniu, od którego zależy jego rozwój. Jednocześnie samo stanowi przesłankę istnienia podmiotów tego otoczenia. Podmioty te tworzą otoczenie rynkowe i nierynkowe przedsiębiorstwa. Zwró-



cę tu uwagę na odmienne sposoby ujęcia tego otoczenia i w konsekwencji na różne rozłożenie akcentów co do roli przedsiębiorstwa we współczesnej gospodarce.

Po pierwsze przedsiębiorstwo jest instytucją ekonomiczno-społeczną umożliwiającą współpracę i osiąganie korzyści przez różne grupy społeczne. Każda z tych grup kieruje się własnym interesem i gotowa jest ponieść pewne nakłady na rzecz przedsiębiorstwa, aby osiągnąć określone korzyści. Takie ujęcie prezentuje tabela 1.

**Tabela 1. Przedsiębiorstwo w ujęciu społecznym**

| <b>Grupy społeczne</b> | <b>Nakłady</b>                                  | <b>Korzyści</b>      |
|------------------------|---|----------------------|
| Klienci                | Zapłata za towar                                | Towar                |
| Pracownicy             | Praca   | Płace                |
| Właściciele            | Inwestycja                                      | Zysk                 |
| Pożyczkodawcy          | Udzielone pożyczki                              | Odsetki              |
| Dostawcy               | Dostarczone materiały                           | Zapłata za materiały |
| Państwo                | Infrastruktura, drogi, bezpieczeństwo publiczne | Podatki              |

*Źródło: Finance, University of Strathclyde; cyt. za: Gajdka J., Walińska E., Zarządzanie finansowe – teoria i praktyka, 2000, FRR w Polsce, s. 21.*

Jeżeli na układ tych zależności spojrzymy w perspektywie długiego okresu, to warunkiem funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest jego otoczenie reprezentowane przez wymienione grupy społeczne. Związek ten jest warunkiem istnienia przedsiębiorstwa i vice versa. Przedsiębiorstwo osiąga korzyści z tytułu uczestniczenia w systemie gospodarczym ale także ma obowiązki względem pozostałych grup społecznych.

Taki sposób ujęcia zależności między przedsiębiorstwem i jego otoczeniem nawiązuje do teorii przedsiębiorstwa H. I. Ansoffa. Według niego pozycja rynkowa przedsiębiorstwa i jego cele są wypadkową oczekiwań i siły wpływu poszczególnych grup interesów. W miarę pojawiania się korzyści dla poszczególnych grup, wartość przedsiębiorstwa będzie rosła. Przedsiębiorstwo nie jest autonomicznym „tworem” ale częścią systemu, w którym powinno uwzględniać nie tylko własne partykularne cele, ale także cele i potrzeby otoczenia.

Podobnie rolę przedsiębiorstwa postrzega E. Czerwińska (1995). Przedsiębiorstwo rynkowe jako zorganizowana instytucja społeczna (forma działania ludzi) podejmuje działania polegające na transakcjach kupna i sprzedaży, przy czym dokonuje tych transakcji, aby zrealizować swoje cele. Analizując te działania od strony rynku, przedsiębiorstwo jest jedyną formą organizacji gospodarczej, któ-

ra pełni rolę podmiotu tych transakcji. Uwzględniając specyfikę otoczenia, siłę i kierunek oddziaływania na przedsiębiorstwo, wyróżnia się cztery segmenty otoczenia przedsiębiorstwa:

- 1) rynek towarów i usług,
- 2) rynek pracy,
- 3) rynek finansowy,
- 4) władze państwowe i lokalne.

Związki przedsiębiorstwa z jego otoczeniem przybierają charakter przepływów rzeczowo-pieniężnych lub tylko pieniężnych. Przepływy między przedsiębiorstwem, a pierwszymi trzema segmentami otoczenia mają charakter dwustronny, to znaczy występuje tu świadczenie wzajemne. Na rynku towarów i usług przedsiębiorstwo występuje zarówno w roli sprzedawcy, jak i odbiorcy. Sprzedaż powoduje kontrświadczenie w postaci zapłaty od odbiorcy a nabycie, kontrświadczenie w kierunku dostawcy. Podobnie jest na rynku pracy. Ekwiwalentem za świadczoną pracę jest wynagrodzenie. Segment trzeci różni się tym, że zarówno świadczenie jak i kontrświadczenie ma charakter pieniężny. Natomiast specyfiką segmentu czwartego jest to, że przepływy mają charakter jednokierunkowy, tj. uregulowanie zobowiązania skarbowego nie powoduje świadczenia zwrotnego. Gdyby nie było więc przedsiębiorstw, nie byłoby również jednostek specjalizujących się w ich obsłudze. W tym znaczeniu przedsiębiorstwo jest centralnym podmiotem, który funkcjonuje w określonym układzie gospodarczym lub inaczej mówiąc w określonym otoczeniu. Oddziałuje na podmioty tego otoczenia ale jednocześnie samo musi uwzględniać ich potrzeby.

Związki te uwzględniane są w polityce finansowej przedsiębiorstwa, obejmującej politykę pozyskiwania funduszy, politykę lokowania nadwyżek, a także politykę ochronną i obronną.

**Tabela 2. Otoczenie finansowe przedsiębiorstwa**

| Otoczenie rynkowe  |                             |                             | Otoczenie nierynkowe                              |   |
|--|-----------------------------|-----------------------------|---|---|
| Polityka pozyskiwania funduszy   | Polityka lokowania nadwyżek | Polityka ochronna           | Polityka obronna                                  |   |
| Instytucje pośrednictwa finansowego (poza towarzystwami ubezpieczeniowymi) |                             | Towarzystwa ubezpieczeniowe | Instytucje i fundusze publiczne sektora rządowego | Instytucje i fundusze publiczne sektora samorządowego |

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie: E. Czerwińska, *Związki finansów przedsiębiorstw z bankami, budżetem i ubezpieczycielami*, 1995, AE, Katowice, s. 361.

Polityka pozyskiwania funduszy koncentruje się wokół dwóch obszarów. Pierwszym jest koszt kapitału, drugim struktura kapitałowa przedsiębiorstwa. Oba te zagadnienia są ważnym elementem polityki finansowej przedsiębiorstwa, gdyż wpływają na poziom rentowności i ryzyka. Polityka ochronna związana jest z decyzjami zmierzającymi do ograniczenia strat w aktywach przedsiębiorstwa, mogących wystąpić zarówno w działalności gospodarczej jak i z powodu działania czynników losowych. Natomiast polityka obronna przedsiębiorstwa ma na celu ochronę jego wartości prawnych oraz zmniejszenie ciężarów podatkowych. W tym ostatnim przypadku polityka przedsiębiorstwa polega na wykorzystywaniu rozwiązań systemowych zmniejszających podstawę opodatkowania, wymienionych w ustawach podatkowych oraz ordynacji podatkowej. Przykładem mogą być tu ulgi w podatku dochodowym, zwolnienia podatkowe lub odroczenie spłaty należności podatkowej.

Jak wynika z tabeli 2, polityka obronna skierowana jest w stronę sektora publicznego. Jest to pewne uproszczenie, gdyż przedsiębiorstwa dążąc do optymalizacji swoich wyników finansowych, podejmują działania obronne skierowane także w stronę podmiotów rynkowych. Polegają one na przerzucaniu ciężarów podatkowych (przynajmniej częściowo) na swoich dostawców lub odbiorców. Stanowi to element polityki finansowej przedsiębiorstwa zmierzającej do „obrony” swoich dochodów lub swojego majątku. Skuteczność przerzucania podatku zależy od pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i rodzaju podatku. Rozróżnia się przerzucanie podatku „w przód” i „wstecz”. Pierwszy sposób zmniejszenia ciężarów podatkowych ma miejsce wówczas, gdy przedsiębiorstwo podwyższa ceny swoich produktów. Część podatku przerzuca na odbiorców swoich produktów i usług. Przerzucanie podatku „wstecz”, a więc na dostawców polega na wymuszaniu obniżki cen czynników produkcji, po jakich nabywa je od dostawców.

Takie ujęcie istoty przedsiębiorstwa pozwala dostrzegać w nim organizację ekonomiczno-społeczną, która wiąże przez sieć zależności różnych uczestników rynku. Ten związek nie zawsze jest jednakowo silny i identyfikowalny, ale w dłuższym okresie nie sposób sobie wyobrazić istnienia klientów bez dostawców, pożyczkodawców bez właścicieli kapitału, czy też efektywnego popytu bez pracowników najemnych zatrudnianych w przedsiębiorstwach. Wymienione grupy społeczne przybierają mniej lub bardziej sformalizowane struktury tworząc otoczenie przedsiębiorstwa. Elementami tego otoczenia będą przykładowo banki – jako pożyczkodawcy, sieci handlowe – jako odbiorcy, przedsiębiorstwa produkcyjne – jako dostawcy, federacje konsumentów strzegące prawa nabywców finalnych a także instytucje sektora publicznego, które tworzą ramy prawne tych powiązań.

Należy odnotować, że w literaturze pojawiają się także poglądy odmienne, kwestionujące ideę przedsiębiorstwa jako organizacji ekonomiczno-społecznej.

Przedsiębiorstwo nie powinno mieć żadnych skrupułów moralnych względem otoczenia i powinno być traktowane jako projekt inwestycyjny [Mathur, Kenyon, 1997, s. 21]. Taki punkt widzenia nie uwzględnia w przekonaniu wielu autorów złożoności procesów społeczno-gospodarczych, współczesnych trendów i wyzwań dwudziestego pierwszego wieku.

### **3. Przedsiębiorstwo jako źródło dochodów prywatnych i publicznych**

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na jeszcze jeden, równie istotny aspekt zależności między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Przez swoją działalność przedsiębiorstwo nie tylko wiąże różnych uczestników rynku, nie tylko zaspokaja popyt społeczeństwa na produkty i usługi, ale także jest źródłem środków publicznych.

W systemie gospodarki rynkowej alokacja dóbr i usług odbywa się poprzez rynek. Dlatego dochody budżetu centralnego i budżetów jednostek terytorialnych są wielkością zależną nie tylko od kształtu systemu podatkowego, ale także od rozwoju podmiotów sektora prywatnego. Sama stawka podatkowa jest wyłącznie konstrukcją prawną, która przybiera materialną postać dopiero w zetknięciu się z przedsiębiorstwem. To przedsiębiorstwo przez swoją działalność przekształca konstrukcje prawne zawarte w ustawach podatkowych w dochody państwa lub dochody jednostek samorządu terytorialnego. Podobnie jak wiele innych instrumentów rynkowych i pozarynkowych, instrumenty polityki fiskalnej są dla przedsiębiorstwa pewnym czynnikiem wyboru i dostosowania. Do kwestii tej odniesiono się w jednej z wcześniejszych publikacji, dlatego poniżej podano jedynie główne przesłanki takiego rozumowania (Szczęsny, 1999, s. 28-35).

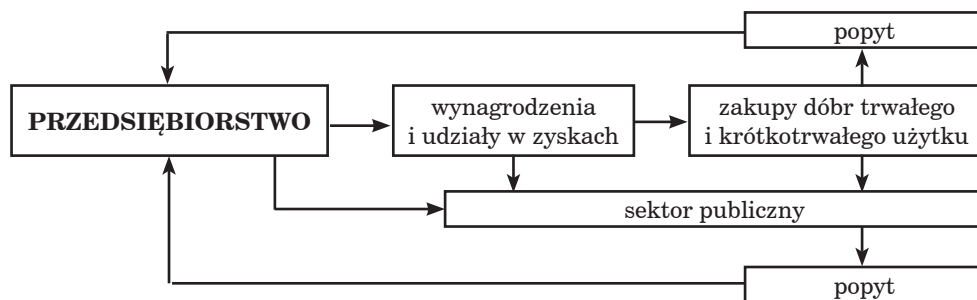
1. Warunkiem zdolności podatkowej przedsiębiorstwa jest osiągnięcie przez nie dochodu będącego podstawą opodatkowania. Jeżeli jej wielkość zależy od realizowanej strategii, to również i zdolność podatkowa określona jest przez tą strategię, a nie tylko przez podatek.
2. Podatek definiowany jest jako świadczenie pieniężne o charakterze przymusowym, bezzwrotnym i nieodpłatnym na rzecz Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego. Na ogół pomija się fakt, że jest ono pobierane od konkretnego podmiotu (podatnika). Jest to kluczowe dla wyjaśnienia źródła dochodów publicznych, gdyż oznacza, że podatek, który jest podstawową daniną publiczną nie może funkcjonować bez podmiotu tworzącego podstawę opodatkowania. Takim podmiotem jest przedsiębiorstwo, które przez swoją działalność kształtuje:

- podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym CIT, jeżeli jest osobą prawną lub podatkiem dochodowym PIT, jeżeli przedsiębiorstwo podlega ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych,
- podstawę opodatkowania podatkiem dochodowym PIT pracowników najemnych zatrudnionych w przedsiębiorstwie,
- podstawę opodatkowania podatkiem od towarów i usług VAT oraz podatku akcyzowego z tytułu obrotu towarami i usługami.

Rozwiązania prawne określające wysokość stawki podatkowej przysporzą dochodów publicznych tylko wówczas, jeżeli skierowane zostaną na podstawę opodatkowania, która pojawia się w wyniku działalności przedsiębiorstwa. Dlatego opowiedziano się za tezą, że są one wyłącznie instrumentem „przenoszenia” dochodów uprzednio wytworzonych w przedsiębiorstwach. W tym sensie można mówić o ważnej funkcji jaką spełnia przedsiębiorstwo, tj. funkcji dostarczania dochodów lub inaczej zasilania systemu finansów publicznych. Środki pieniężne pochodzące z dochodów pierwotnych są przemieszczane do budżetu centralnego i budżetów samorządowych.

Reasumując w przedsiębiorstwach powstają dochody pierwotne, które są źródłem dochodów publicznych w trojakim znaczeniu: dokonując transakcji handlowych przedsiębiorstwa tworzą podstawę obciążenia podatkami pośrednimi, osiągając dochód przedsiębiorstwa tworzą podstawę obciążenia podatkiem bezpośrednim CIT, zatrudniając pracowników tworzą podstawę obciążenia podatkiem PIT oraz składkami na rzecz zabezpieczenia socjalnego.

Te wielostronne korzyści wynikające z funkcjonowania przedsiębiorstwa mają także inny, nie mniej ważny wymiar. Mianowicie dochody zatrudnionych pracowników przekształcane są w popyt na produkty i usługi, co jest niezbędnym warunkiem funkcjonowania i rozwoju całego sektora przedsiębiorstw. Można to ująć w postaci poniższego schematu.



**Rys. 1.** Korzyści społeczno-gospodarcze z funkcjonowania przedsiębiorstwa

*Źródło:* opracowanie własne

Podmioty tworzące otoczenie przedsiębiorstwa czerpią korzyści z istnienia przedsiębiorstwa a jednocześnie tworzą warunki jego rozwoju. Tak jak nie ma możliwości rozwoju przedsiębiorstwa bez akceptacji otoczenia, tak i nie ma podstaw egzystencji podmiotów tego otoczenia bez przedsiębiorstwa. To przedsiębiorstwa przez nawiązywanie stosunków finansowych z otoczeniem kreują stosunki społeczne, związane z pieniężnym podziałem produktu społecznego (Szczepański, 1990, s. 54).

Cechą współczesnych gospodarek jest relatywnie duży sektor publiczny stanowiący nierynkowe otoczenie przedsiębiorstwa. Skala redystrybucji budżetowej, a więc wtórny podział dochodów przekracza w niektórych krajach europejskich 50 % produktu krajowego brutto.

**Tabela 3. Wydatki publiczne w relacji do PKB w procentach.**

| <b>Kraj</b>     | <b>2000</b> | <b>2005</b> | <b>2010</b> | <b>Przyrost w p. p.<br/>2000 – 2010</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|---|
| Austria         | 52,2        | 50,4        | 53,0        | +0,8                                    |
| Belgia          | 49,1        | 52,1        | 53,1        | +4,0                                    |
| Czechy          | 41,8        | 45,0        | 45,2        | +3,4                                    |
| Dania           | 53,7        | 52,8        | 58,2        | +4,5                                    |
| Estonia         | 36,1        | 33,6        | 40,0        | +3,9                                    |
| Finlandia       | 48,3        | 50,2        | 55,1        | +6,8                                    |
| Niemcy          | 45,1        | 46,9        | 46,7        | +1,6                                    |
| Grecja          | 46,7        | 44,0        | 49,5        | +2,8                                    |
| Węgry           | 46,7        | 49,9        | 48,6        | +1,9                                    |
| Irlandia        | 31,3        | 34,0        | 67,0        | +35,7                                   |
| Włochy          | 46,1        | 48,1        | 50,6        | +4,5                                    |
| Holandia        | 44,2        | 44,8        | 51,2        | +7,0                                    |
| Norwegia        | 42,3        | 42,3        | 46,0        | +3,7                                    |
| Polska          | 41,2        | 43,5        | 45,8        | +4,6                                    |
| Portugalia      | 41,1        | 45,8        | 50,7        | +9,6                                    |
| Słowacja        | 52,1        | 38,0        | 41,0        | -11,1                                   |
| Słowenia        | 46,7        | 45,3        | 49,0        | +2,3                                    |
| Hiszpania       | 39,1        | 38,4        | 45,0        | +5,9                                    |
| Szwecja         | 55,1        | 53,9        | 53,1        | -2,0                                    |
| Szwajcaria      | 35,1        | 35,3        | 33,7        | -1,4                                    |
| Wielka Brytania | 36,6        | 44,0        | 51,0        | +14,4                                   |

*Źródło* opracowanie własne na podstawie: *General government expenditures as percentage of GDP, Public Finance, Government Deficit and Debt*, 2011, OECD

Dane te wskazują na rosnące znaczenie otoczenia nierynkowego przedsiębiorstwa i różną strukturę potrzeb materialnych i niematerialnych, jakie mają obywatele różnych krajów. Uwarunkowane jest to specyfiką gospodarki, historią, kulturą i wartościami, jakie wyznaje dane społeczeństwo. Znajduje to wyraz w priorytetach spożycia, które najogólniej rzecz ujmując mogą preferować konsumpcję zbiorową, realizowaną za pomocą wydatków publicznych lub konsumpcję indywidualną realizowaną z dochodów osobistych.

Tak duże zapotrzebowanie sektora publicznego na środki pieniężne wymaga skutecznej polityki gospodarczej i sprawnych instytucji publicznych. Są one reprezentowane przez administrację publiczną, która pełni funkcję wykonawczą w zakresie norm prawnych i zasad funkcjonowania wszystkich uczestników rynku. Kształtują one ludzkie współdziałanie a poprzez strukturę praw i obowiązków zmniejszają niepewność związaną z działalnością różnych podmiotów gospodarczych (North, 1990, s. 239). W tym znaczeniu instytucje te są nie tylko synonimem ograniczeń, wynikających z istnienia danin publicznych, ale także wyznacznikiem szans. W ujęciu instrumentalnym są one warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw. Chodzi tu o mocny pieniądz, gwarantujący swobodną wymianę, solidny system bankowy, niezależny bank centralny, dookreślone i egzekwowane prawa własności, skuteczne i sprawiedliwe sądownictwo, prawo do bankructwa jako warunek odradzania się gospodarki, pewne i niezmiennie prawo podatkowe, uczciwe państwo, prawomocne organizacje międzynarodowe [Sorman, 2009, s. 17 i 27]. Wszystkie te działania powinny zmierzać do tworzenia warunków rozwoju przedsiębiorstw.

Można tu postawić tezę, że od skuteczności tych instytucji zależy to, jakie korzyści osiągnie cała gospodarka. Jeżeli nie będą one sprzyjać rozwojowi przedsiębiorczości, to potencjał przedsiębiorstw, rzeczowy i intelektualny nie zostanie w pełni wykorzystany. Jak pisał J. Kay, ta szczególna rola przedsiębiorstwa przejawia się w tym, że jest ono podmiotem przesadzającym ostatecznie o aktywności gospodarczej. To nie bliżej nieokreślona podaż funkcjonuje na rynku ale przedsiębiorstwo, które reaguje na zgłoszone preferencje rynkowe i współcześnie coraz częściej je kreuje [Kay, 1996, s. 11].

### **Podsumowanie**

Przedstawione poglądy wskazują na pewne funkcje przedsiębiorstwa we współczesnych gospodarkach, które można nazwać quasi społecznymi, takie jak funkcja finansowania sektora publicznego, czy funkcja tworzenia miejsc pracy.

Przedsiębiorstwo – mimo, że jest to podmiot rynkowy – jest także organizacją społeczno-ekonomiczną. Nie jest ono w stanie funkcjonować bez otoczenia rynkowego, na które składają się instytucje właściwe rynkowi towarów i usług, rynkowi pracy i rynkowi finansowemu. Nie może także funkcjonować bez otoczenia nie-rynkowego, czyli instytucji sektora publicznego. Z drugiej strony od sprawności tych instytucji zależy to, jak przedsiębiorstwo będzie współdziałać z otoczeniem i spełniać swoje funkcje.

## **Literatura**

- Ansoff H. I. (1965); *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York.
- Bremont J., Salort M.-M. (1997); *Leksykon wybitnych ekonomistów*, PWN, Warszawa.
- Brigham E. F. (1996); *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa.
- Coase R. H. (1937); *The Nature of the Firm, Economica*, WILEY ONLINE LIBRARY (first published online: 19 FEB. 2007).
- Czerwińska E. (1995); *Związki finansów przedsiębiorstw z bankami, budżetem i ubezpieczycielami*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Gajdka J., Walińska E. (2000); *Zarządzanie finansowe, FRR w Polsce*, Warszawa.
- Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nardinelli C. (1993); *Ekonomia, Solidarność*, Gdańsk.
- Kay J. (1966); *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Keynes J. M. (2003); *Ogólna teoria zatrudnienia, procentu i pieniądza*, Warszawa.
- Mathur S., Kenyon A. (1997); *Creating Value*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- North C. (1990); *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, CUPress, Cambridge
- Ross A. S., Westerfield R.W., Jordan B.D. (1999); *Finanse przedsiębiorstw*, Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Semkow J. (1988); *Śladami wielkich ekonomistów*, PWN, Warszawa.
- Smith A. (2007); *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa.
- Sorman G., 2009, *Ekonomia nie kłamie*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- Szczepański J. (1990); *System finansowy przedsiębiorstw a efektywność gospodarowania*, PWE, Warszawa
- Szczęsny W. (1999); *Wydajność fiskalna przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.



**Marian Daniluk**

## RYZIKO INWESTYCYJNE NA RYNKACH FINANSOWYCH (TEORIA I PRAKTYKA)

**[słowa kluczowe:** ryzyko właściwe, obiektywne, subiektywne; instrumenty finansowe, instytucje bankowe i niebankowe, dywersyfikacja ryzyka, inwestycje portfelowe]

### **Streszczenie**

Intencją artykułu jest przedstawienie istoty i głównych rodzajów ryzyka w działalności gospodarczej. Szerzej naświetlone zostały zagadnienia ryzyka w zakresie lokowania środków pieniężnych na rynkach finansowych. W artykule omawia się współzależność dochodu i ryzyka, zwracając uwagę na zasadę, iż wyższy dochód zwykle wiąże się z większym ryzykiem. Również wydłużanie czasokresu lokaty wpływa na wyższe ryzyko. Następnie omówiono duże możliwości ograniczenia ryzyka inwestycyjnego na współczesnych rynkach finansowych, przy wykorzystaniu efektywnych metod inwestowania, wskazując na zalety inwestycji portfelowych. Dywersyfikacja ryzyka jest ważnym kryterium względnie bezpiecznego lokowania funduszy pieniężnych.

\* \* \*

### **Wprowadzenie**

Działalność gospodarcza obciążona jest ryzykiem nieosiągnięcia zakładanego rezultatu podejmowanego przedsięwzięcia. Składa się na to wiele przyczyn obiektywnych i subiektywnych, których nie można całkowicie wyeliminować. Ryzyko nierozzerwalnie wiąże się z rynkiem i przenika wszystkie rodzaje działalności gospodarczej, a w szczególności w zakresie lokowania środków pieniężnych na rynkach finansowych. Jedną z podstawowych zasad inwestowania jest zależność stopy dochodu od ryzyka inwestycyjnego. Wyraża się to w tym, że im bardziej

ryzykowne jest zaangażowanie środków finansowych, tym wyższa powinna być stopa dochodu. Jak wykazują badania zachowań osób fizycznych, większość ludzi cechuje awersja do ryzyka. Przy lokowaniu oszczędności, w porównywalnych warunkach wybiorą oni aktywa mniej ryzykowne<sup>1</sup>. Najogólniej definiując ryzyko inwestycyjne można określić je jako potencjalny obiektywny i subiektywnie odczuwalny stopień zagrożenia w uzyskiwaniu oczekiwanych przez inwestora korzyści finansowych, tak więc pod pojęciem ryzyka rozumie się niebezpieczeństwo straty lub niebezpieczeństwo nie osiągnięcia celu założonego przy podejmowaniu decyzji. Nawet przy stosunkowo mało złożonej operacji, jaką jest lokata oszczędności finansowych na współczesnym rynku, inwestor ma do wyboru wiele zróżnicowanych rodzajów lokat, oferowanych przez banki komercyjne i liczne instytucje pośredniczące niebankowe. Osoba fizyczna z reguły kieruje się głównie wysokością stopy procentowej, mniej uwagi przywiązuje do ryzyka inwestycyjnego, związanego z wyborem podmiotu (instytucji bankowej lub niebankowej), której powierza swoje pieniądze. Nawet jeśli nie dysponuje odpowiednią wiedzą w tym zakresie, nie jest uwolniona od konsekwencji finansowych zawartej umowy z pośrednikiem na rynku finansowym. Jeszcze większe problemy występują przy decyzjach na rynku papierów wartościowych (rynku giełdowym akcji), czy też rynku instrumentów terminowych.

Każda decyzja inwestycyjna o lokacie środków pieniężnych, opiera się na przewidywaniu przyszłych zdarzeń gospodarczych, rynkowych i innych a więc na przewidywaniach obarczonych pewną dozą niepewności. Ryzyko jest możliwością wystąpienia efektu działania niezgodnego z oczekiwaniami. Uzyskany rezultat działań może być lepszy niż się spodziewano lub gorszy od oczekiwań, a zatem w określonych uwarunkowaniach stwarza korzystniejsze możliwości, a w innych zagrożenia stratami<sup>2</sup>. Oczekiwane rezultaty finansowe uzależnione są zawsze od wielu czynników. Na ponoszone ryzyko duży wpływ ma czynnik czasu, czasokres lokaty kapitału. Zasadą logicznie zrozumiałą jest wzrost niepewności przewidywań wraz z wydłużaniem się horyzontu czasowego. Stąd jednym z podstawowych kryteriów oprocentowania lokat bankowych jest czasokres lokaty.

Istnieje wiele sposobów i metod klasyfikacji oraz oceny ryzyka. Najogólniej ryzyko możemy podzielić na:

- ryzyko właściwe, funkcjonujące zgodnie z prawem wielkich liczb np. kłeski żywiołowe,

---

<sup>1</sup> F.C. Mishkin; *Ekonomia pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>2</sup> K. Jajuga, T. Jajuga; *Inwestycje*, PWN Warszawa 1996 s. 99

- ryzyko obiektywne, związane z niemożliwością przewidzenia niektórych zmian np. odkryć naukowych w przyszłości,
- ryzyko subiektywne, wynikające z niedoskonałości działań człowieka np. błędne przewidywanie koniunktury rynkowej.

Pojęcie ryzyka w działalności gospodarczej jest bardzo szerokie i należy mieć świadomość o możliwej skali jego występowania, podejmując określone decyzje. Szerszego widzenia zjawisk ryzyka wymagają decyzje strategiczne i długookresowe a innego przedsięwzięcia, których realizacja występuje w krótkich okresach czasu. Ważnym zagadnieniem jest rodzaj podejmowanej decyzji gospodarczej, z którą z reguły wiąże się skonkretyzowane ryzyko jej realizacji.

Klasyfikując ryzyko inwestycyjne, bierze się pod uwagę w szczególności:

- ryzyko polityczne – stabilność polityki społecznej, gospodarczej w danym kraju ale również w skali międzynarodowej, danego ugrupowania gospodarczego państw itp.
- ryzyko makroekonomiczne – ocenę rozwoju gospodarczego,
- ryzyko rynkowe – stabilność i płynność rynku,
- ryzyko technologiczne – zmiany procesów technologicznych, organizacji wytwórczości oraz obrotu,
- ryzyko finansowe – stabilność pieniądza, kursy walutowe, podatki, deficyt budżetowy i dług publiczny, programy polityki finansowej.

Charakteryzując rodzaje ryzyka inwestycyjnego ważnym kryterium klasyfikacji jest podział na:

- ryzyko systematyczne,
- ryzyko specyficzne.

Ryzyko systematyczne ma cechy ryzyka rynkowego i wynika ze zdarzeń niezależnych od danej osoby czy podmiotu gospodarczego, podejmujących decyzje inwestycyjne. Będą to określone czynniki rynkowe np. inflacja, stopy procentowe, kursy walutowe, na które nie mają wpływu poszczególni uczestnicy rynku.

Ryzyko specyficzne (niesystematyczne) obejmuje natomiast te rodzaje ryzyka, które podmiot podejmujący decyzje inwestycyjne może kontrolować albo przewidywać, jak np. wybór instrumentu finansowego (lokata bankowa, kupno akcji określonej spółki, wpłata na wybrany fundusz inwestycyjny). Z reguły podejmowane decyzje inwestycyjne wiąże się z ryzykiem systematycznym jak i specyficznym i inwestor ponosi odpowiedzialność za skalę ryzyka oraz wybór określonej jego struktury.

Ryzyko związane z daną decyzją inwestycyjną wynika z wybranej strategii inwestycyjnej-ryzykownej bądź ostrożnej i jest ściśle związane z trafnością wyboru określonych instrumentów finansowych, portfela inwestycyjnego, właściwą oceną

założeń inwestycyjnych. Przy każdej decyzji i strategii inwestycyjnej podstawową zasadą jest ocena wszystkich rodzajów ryzyka, określenie ich skali, przyjęcie właściwych założeń i bieżąca kontrola powstającego ryzyka, mająca na celu zapewnienie satysfakcjonującego wyniku finansowego.

### **Podział instrumentów finansowych w zależności od ryzyka**

Na rynkach finansowych, we współczesnej zglobalizowanej gospodarce, istnieje bardzo dużo różnych rodzajów instrumentów finansowych, w których można lokować posiadane środki finansowe. Instrumenty te charakteryzują się w szczególności różnym stopniem ryzyka i możliwościami uzyskania dochodu. Wybór instrumentu finansowego należy do podmiotu podejmującego decyzję lokacyjną. Istnieją duże możliwości dywersyfikacji ryzyka inwestycyjnego, ale trzeba zawsze mieć na uwadze to, że absolutna pewność lokat pieniężnych nie jest nigdy osiągalna.

Najszerzej stosowaną formą wyboru lokowania środków finansowych jest lokata bankowa. Należy ona do najbardziej rozpowszechnionych i łatwo dostępnych form, dobrze zabezpieczonych od ryzyka utraty wniesionych aktywów. Współczesne rynki finansowe umożliwiają lokowanie środków pieniężnych nie tylko w bankach ale również w instytucjach finansowych niebankowych. Inwestor może wybrać lokatę terminową w określonym banku krajowym bądź zagranicznym lub otworzyć terminowy rachunek w instytucji parabankowej (np. Spółdzielczej Kasie Oszczędnościowo-Pożyczkowej). Lokaty bankowe, mające charakter oszczędności finansowych ludności, cechują się wysokim stopniem bezpieczeństwa, gdyż do wysokości 100.000 euro są ustawowo gwarantowane Bankowym Funduszem Gwarancyjnym. Lokaty pieniężne w instytucjach finansowych niebankowych takiego zabezpieczenia nie mają, ale przyciągają klientów, zwłaszcza oszczędzające osoby fizyczne, relatywnie wyższym oprocentowaniem.

**Tablica 1.** Struktura oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w 2011 r.

| Lp. | Rodzaj oszczędności      | Udział w % |
|-----|--------------------------|------------|
| 1.  | Depozyty bankowe         | 46,1       |
| 2.  | Środki pieniężne w OFE   | 24,9       |
| 3.  | Fundusze inwestycyjne    | 7,0        |
| 4.  | Fundusze ubezpieczeniowe | 5,3        |
| 5.  | Akcje spółek giełdowych  | 5,3        |
| 6.  | Gotówka w obiegu         | 10,0       |
| 7.  | Inne                     | 1,4        |

*Źródło:* Agencja ratingowa FITCH.

Do instrumentów finansowych o małym ryzyku zalicza się, obok lokat na rachunkach terminowych, również obligacje (zwłaszcza obligacje skarbowe), a także niektóre rodzaje funduszy inwestycyjnych (z gwarancją wniesionego kapitału oraz fundusze emerytalne, nadzorowane systemowo przez instytucje państwowe). Obligacje skarbowe uważane były przez finansistów do niedawna za najbezpieczniejsze papiery wartościowe. Na początku XXI w. po pojawieniu się syndromu nadmiernego zadłużenia państw, wzrosło ryzyko nieterminowego wykupu obligacji państw którym zagraża niewypłacalność (Grecja, Irlandia, Hiszpania, Portugalia, Włochy). Zatem teraz powstała potrzeba podejścia selektywnego do wyceny ryzyka obligacji skarbowych.

Również niezbędna jest analiza ryzyka inwestycyjnego przy lokowaniu środków finansowych w fundusze inwestycyjne i emerytalne. Za najbardziej bezpieczne fundusze uznaje się te, które inwestują w obligacje gwarantowane przez państwo, zarządzają stosunkowo dużym kapitałem i mają wieloletnie doświadczenie.

Do instrumentów finansowych o podwyższonym ryzyku należą w szczególności akcje i fundusze inwestycyjne akcyjne oraz inne nastawione na zarządzanie agresywne i osiąganie ponadprzeciętnych zysków. Lokowanie pieniędzy na rynku akcji (pierwotnym lub wtórnym), wymaga pewnej wiedzy profesjonalnej oraz systematycznego analizowania wyników ekonomicznych spółek akcyjnych i koniunktury na rynku giełdowym a także rynkach finansowych. Rynek akcji stwarza szanse osiągnięcia wysokich dochodów ale na skutek bardzo zmiennej koniunktury obciążony jest wysokim ryzykiem nieosiągnięcia zamierzonych celów a nawet utraty zainwestowanego kapitału. Podobnymi cechami charakteryzuje się rynek funduszy, nastawionych na maksymalizację zysków.

Jeszcze bardziej ryzykownym jest rynek instrumentów pochodnych (derywatów). Są to rynki kontraktów terminowych i opcyjnych, zawieranych z terminami realizacji w przyszłych okresach, opartych na przewidywaniach wysoce ryzykownych. Wykorzystywane są na nich instrumenty ustrukturyzowane, skonstruowane z wielu innych instrumentów finansowych, mogące obejmować aktywa pieniężne, surowce i inne dobra materialne a także nieruchomości i inne. Główną rolę na tych rynkach odgrywają duże globalne fundusze inwestycyjne oraz banki inwestycyjne.

## **Wybór podmiotu lokowania środków pieniężnych**

Na współczesnym rynku finansowym prowadzą działalność bardzo różne podmioty pośrednictwa finansowego – banki, instytucje finansowe parabankowe, domy maklerskie, fundusze inwestycyjne, firmy konsultingowe, giełdy i inne. Tylko na rynku bankowym działają banki państwowe, prywatne, spółdzielcze, mieszane – krajowe i zagraniczne, duże i małe, uniwersalne oraz specjalistyczne. Każdy z nich samodzielnie ustala stopy procentowe i różne warunki opcyjnie. Na polskim rynku działa ponad 500 banków a do dyspozycji są także banki za granicą. Wybranie najkorzystniejszego banku nie jest więc rzeczą łatwą i wiąże się z określonym ryzykiem.

Banki działające w każdym państwie funkcjonują na podstawie prawa bankowego, a więc podlegają nadzorowi, a wnoszone lokaty bankowe gwarantowane są zabezpieczeniem do określonej kwoty, utworzonym przez banki funduszem gwarancyjnym. Wybór banku celem wniesienia lokaty ma jednak istotne znaczenie. Wiąże się to z ewentualnymi kłopotami w przypadku upadłości banku, zmianami organizacyjnymi wywołanymi zmianami właściciela banku a także wieloma innymi aspektami wynikającymi z efektywności zarządzania bankiem, polityką rozwojową, jakością obsługi klientów, nowoczesnością usług itp. Dlatego wybór banku wymaga wieloaspektowej analizy. Celowym jest kierowanie się nie tylko wysokością oprocentowania lokaty, ale również pozycją rynkową danego banku, ocenami ratingowymi, wartościującymi osiągnięte wyniki finansowe, jakością obsługi klientów, współczynniki bezpieczeństwa i inne.

Znacznie większe ryzyko lokat pieniężnych występuje w instytucjach finansowych niebankowych. Działają one poza systemem bankowym, nie tworzą funduszy gwarantujących ustawowo wypłacalność lokat, natomiast przyciągają klientów agresywną reklamą i ofertami ponadprzeciętnych zysków. Zawierając umowy lokat pieniężnych z takimi podmiotami należy liczyć się z podwyższonym ryzykiem.

Lokowanie środków pieniężnych w inne instrumenty finansowe, zwłaszcza na rynku papierów wartościowych, na którym występuje wiele emitentów (przedsiębiorstwa, banki, organy samorządowe, firmy deweloperskie, doradztwa, usług i inne) jest przedsięwzięciem obciążonym stosunkowo wysokim ryzykiem. Rynek papierów wartościowych jest strukturą złożoną, działa na nim wiele rodzajów pośredników – domy maklerskie, giełdy, instytucje depozytowe, ratingowe i inne, stąd niezbędne jest posiadanie określonej specjalistycznej wiedzy o funkcjonowaniu

tego rynku i rodzajach ryzyk, związanych z inwestowaniem. Dlatego inwestorzy wnoszący środki finansowe na rynek papierów wartościowych, poświęcają dużo czasu na analizy ogólne i specjalistyczne tego rynku oraz korzystają z profesjonalnego doradztwa. Rolę wyspecjalizowanych pośredników, zarządzających aktywami inwestorów, w szerokim zakresie pełnią banki komercyjne, prowadząc działalność na rynku kapitałowym i giełdowym oraz firmy konsultingowe i domy maklerskie.

### **Zagadnienia oceny ryzyka**

Ważnym zagadnieniem jest ocena ryzyka i podejmowanie działań ograniczających jego negatywne skutki. W naukach o finansach tematyka ta rozpatrywana jest szeroko i wieloaspektowo jako zarządzanie ryzykiem. Obejmuje ona przedsięwzięcia mające na celu:

- identyfikację i kwantyfikację ryzyka,
- podejmowanie przedsięwzięć ograniczenia ryzyka,
- kontrola ryzyka.

W podejmowaniu decyzji inwestycyjnych w zakresie lokowania oszczędności i funduszy kapitałowych na rynkach finansowych, problem ryzyka występuje szczególnie jaskrawo i posiada decydujące znaczenie w realizacji zakładanych efektów finansowych. Punktem wyjścia do analizy ryzyka, czyli zbadania jakie ryzyka występują przy danym rodzaju inwestycji jest identyfikacja ryzyka. Wiąże się to ze sprecyzowaniem przewidywanych lokat kapitałowych i określeniem rodzajów ryzyka. Takie podejście stanowić może dobrą podstawę do następnych działań, związanych z określeniem możliwych metod jego pomiaru.

Mimo, że ryzyka nie można wyeliminować, istnieją różne formy jego ograniczenia. W zależności od rodzaju inwestycji kapitałowych – zakup udziałów w firmie, kupno obligacji, akcji spółek czy funduszy inwestycyjnych – można stosować strategie pasywne i aktywne.

Strategia pasywna zarządzania ryzykiem polega na ograniczeniu skutków nieoczekiwanych strat poprzez działania zabezpieczające jak dywersyfikacja wyboru różnych instrumentów finansowych, mniej i bardziej ryzykownych, wprowadzanie określonych norm ostrożnościowych, szeroko stosowanych w systemach bankowych oraz innych rozwiązań ograniczających ryzyko jak tworzenie funduszy gwarancyjnych.

W strategiach aktywnych zarządzania ryzykiem stosuje się działania polegające na przenoszeniu ryzyka na inne podmioty gospodarcze, jak ubezpieczenie ryzyka określonych przedsięwzięć w firmach ubezpieczeniowych, stosowanie np. zabezpieczeń kredytowych chroniących banki przed niewypłacalnością kredytobiorców i inne.

Poza omówioną już dywersyfikację lokat w różne instrumenty finansowe, szeroko stosowane są gwarancje bankowe, formy transferu odpowiedzialności za pokrycie ewentualnych strat w drodze ubezpieczenia, czy też operacji hedgingowej (polegającej na zawarciu kontraktu zapewniającego pokrycie strat z jednej pozycji zyskami osiągniętymi z innej).

Rozwój rynków finansowych i wprowadzanie nowych skomplikowanych (ustrukturyzowanych) instrumentów finansowych, z jednej strony zwiększyły ryzyko rynkowe, a z drugiej spowodowały rozwój nowoczesnych metod pomiaru i zarządzania ryzykiem. Zastosowanie nowoczesnej inżynierii finansowej było możliwe w rezultacie rozwoju systemów informatycznych i rozwiniętych badań naukowych. W zarządzaniu ryzykiem gospodarczym, a zwłaszcza ryzykiem rynkowym, w bankach znalazły szerokie zastosowanie modele *Value at Risk* (V a R), symulacja historyczna, stress testy i inne.<sup>3</sup> Stosowanie nowoczesnych metod oceny ryzyka inwestycyjnego pozwala precyzyjnie oceniać jego skalę ale nie uwalnia od odpowiedzialności, która nadal spoczywa na osobach i podmiotach podejmujących decyzje.

W specjalistycznym studium na temat oceny ryzyka wydanym przez globalny bank J. P. Morgan stwierdza się, że żadna ilość skomplikowanych analiz nie zastąpi doświadczenia i profesjonalnej oceny ryzyka, bo zarządzanie ryzykiem rynkowym jest bardziej sztuką niż nauką.<sup>4</sup>

### **Dywersyfikacja ryzyka – inwestycje portfelowe**

Istnieje wiele metod inwestowania środków finansowych, ale nie ma niezawodnej, jedynie efektywnej. Pogodzenie oczekiwanej maksymalizacji stopy zysku przy minimalizacji ryzyka nie jest zadaniem łatwym, gdyż możliwościom osiągnięcia większego dochodu z reguły towarzyszy większe ryzyko.

---

<sup>3</sup> Zob. W. L. Jaworski, Z. Zawadzka; *Bankowość*, wyd. Poltex, 2001 s. 607-628.

<sup>4</sup> J. P. Morgan; *Introduction to Risk Metrics*, II edition, New York 1994.



Praktyka w zakresie inwestycji kapitałowych dowiodła, że racjonalnym sposobem jest stosowanie rozwiązań dywersyfikujących lokaty kapitałowe. Zasada polega na tym, że inwestor wybiera określony zestaw instrumentów finansowych, o różnym poziomie ryzyka np. lokaty bankowe, obligacje skarbowe i fundusze inwestycyjne lub bardziej ryzykowne akcje. W ten sposób konstruowany jest portfel inwestycyjny, umożliwiający ograniczanie ryzyka. Dywersyfikacja posiadanego przez inwestora pakietu instrumentów finansowych pozwala jemu dostosować ryzyko do akceptowanego przez niego poziomu, zapewniając określony stan bezpieczeństwa. W takim podejściu bierze górę zasada „nie kładź wszystkich jaj do jednego koszyka”. Stąd inwestycje portfelowe na rynkach finansowych są szeroko stosowane, zarówno przez indywidualnych jak i instytucjonalnych inwestorów.

Podstawy teoretyczne wyboru portfeli inwestycyjnych zostały opracowane w połowie lat pięćdziesiątych (podejmowanie decyzji w warunkach niepewności – *portfolio management*) przez H. M. Markovitza (otrzymał nagrodę im. A. Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych – The Bank of Sweden Price in Economic Science in Memory of Alfred Nobel – w 1990 r. wraz z M. H. Millerem i W. F. Sharpe), a następnie rozwinięte przez M. S. Scholesa (noblista z 1997 r. wraz z R. C. Mertonem) i innych.

Nie wnikając głębiej w rozważania teoretyczne, należy podkreślić, że portfele inwestycyjne mogą być zestawiane od jednoskładnikowego do dowolnych pakietów wieloskładnikowych. Jednym z najprostszych portfeli instrumentów finansowych może być zestaw dwuskładnikowy, na przykład lokata bankowa o niskim ryzyku inwestycyjnym i zakup akcji na giełdzie, cechującej się wysoką zmiennością koniunktury. Do podstawowych kryteriów wyboru zestawu portfela instrumentów finansowych można zaliczyć:

- sformułowanie strategii inwestowania, głównie w aspekcie oczekiwanego dochodu i ryzyka (strategia niskiego, umiarkowanego bądź wysokiego ryzyka),
- analiza instrumentów finansowych znajdujących się na rynku i dokonanie segmentacji według określonych cech np. dochodowości, ryzyka, płynności itp.,
- określenie horyzontu czasowego inwestycji portfelowych (krótkookresowy, długookresowy),
- dokonanie wyboru zestawu portfela inwestycyjnego według wcześniej ustalonych kryteriów i własnych preferencji,
- okresowa analiza posiadanego portfela i wprowadzanie korekt, wynikających z bieżącej analizy i ocen osiaganych rezultatów finansowych.

Wykorzystując różne metody budowy portfeli inwestycyjnych, można zaproponować zestawy, które charakteryzować będzie równoważna efektywność. Mianem portfeli efektywnych określa się te, dla których nie istnieje portfel o tej samej oczekiwanej stopie zysku i mniejszym ryzyku lub o tym samym ryzyku i większej stopie zysku.<sup>5</sup>

Takie podejście do budowy modeli inwestycyjnych oparte jest na podstawach teorii użyteczności. Zakłada ona, że kapitał finansowy stanowi określoną wartość użytkową. Wartość tą można przedstawić za pomocą funkcji użyteczności. Oczekiwana użyteczność obliczana jest jak wartość oczekiwana. Jest to ważona suma użyteczności. Interpretację graficzną kryterium maksymalizacji oczekiwanej użyteczności wyznacza się za pomocą krzywych obojętności. Koncepcja krzywych obojętności pomaga w wyjaśnieniu zachowania się inwestora przy wyborze właściwego portfela spośród portfeli należących do zbioru efektywnego. Jest to jednak rozumowanie teoretyczne i stosowanie go w praktyce jest utrudnione gdyż wymaga precyzyjnego określenia funkcji użyteczności i krzywych obojętności inwestora. Stąd w zastosowaniach praktycznych w zakresie analiz portfelowych na szeroką skalę wykorzystywane są programy komputerowe oraz analizy fundamentalne i techniczne.<sup>6</sup>

Badania statystyczne wykazują, że inwestycje portfelowe są bardzo korzystną strategią, ale wybór zestawu portfela jest zagadnieniem złożonym, zależnym od wielu czynników rynkowych i innych oraz preferencji inwestora. Jest to niewątpliwie bardzo istotny sposób na ograniczanie ryzyka inwestycyjnego i znajduje szerokie zastosowanie w praktyce, nie tylko przez inwestorów indywidualnych ale również profesjonalistów instytucjonalnych.

Ogólne zasady kształtowania portfeli inwestycyjnych stanowią jedynie podstawy do zastosowań praktycznych, które muszą uwzględniać koniunkturę danego rynku, jego specyfikę oraz preferencje inwestora i inne czynniki. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych, w zakresie lokowania środków pieniężnych w różne instrumenty finansowe, wymaga rozważnej analizy istniejących możliwości z uwzględnieniem występujących ryzyk. W lepszej sytuacji są inwestorzy instytucjonalni, dysponujący zespołami specjalistów, bankami informacji, wyrafinowanymi metodami i procedurami postępowania. Mniejszymi możliwościami dysponują z reguły inwestorzy indywidualni- osoby fizyczne. Niemniej każdy inwestor

---

<sup>5</sup> Zob. K. Jajuga, *Jak inwestować w papiery wartościowe*, Warszawa 1994 s. 123.

<sup>6</sup> Zob. A. Zaręba; *Giełda – podstawy inwestowania*, wyd. One Press, Warszawa 2010 s. 207-212.

przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej powinien opierać się na niezbędnych informacjach, mieć świadomość występującego ryzyka i postępować rozważnie.

Podstawy prawidłowego podejścia do wyboru decyzji inwestycyjnej na rynkach finansowych, w banku i instytucjach niebankowych stwarzają w szczególności:

- wiedza zawarta w literaturze ogólnej i specjalistycznej z zakresu rynków finansowych, instrumentów finansowych, operacji bankowych, ryzyka inwestycyjnego,
- wykorzystywanie informacji o koniunkturze na rynkach finansowych, wskaźnikach stóp procentowych, kursach walutowych, indeksach giełdowych itp.,
- analiza propozycji lokat bankowych i innych możliwości inwestycyjnych na rynku krajowym oraz rynkach zagranicznych,
- przestrzeganie zasad dyscypliny inwestycyjnej,
- konsekwentna realizacja ustalonych założeń, unikanie zachowań pochopnych, nieprzemyślanych,
- zdywersyfikowanie portfela inwestycyjnego, co umożliwi ograniczenie ryzyka,
- w miarę potrzeby i możliwości korzystanie z fachowego doradztwa.

Współczesne rynki finansowe stwarzają duże możliwości lokowania środków finansowych ale jednocześnie wymagają coraz większego profesjonalizmu. W rzeczywistości na tych rynkach występują inwestorzy o różnym poziomie wiedzy. Najwięcej uczestników stanowią osoby fizyczne, o bardzo zróżnicowanej wiedzy o bankach, innych instytucjach finansowych i rynkach. Dla mniej zorientowanych w tym zakresie podmiotów istnieją szerokie możliwości pośredniego uczestnictwa w operacjach finansowych i ograniczania ryzyka. Dobrą praktyką jest korzystanie z licznych serwisów informacyjnych oraz doradztwa banków i wyspecjalizowanych firm. Korzystanie z tych form jest działaniem racjonalnym, wynikać może również z braku czasu niezbędnego na bieżącą analizą wskaźników finansowych – stóp procentowych indeksów giełdowych, kursów walutowych i innych, a jest w istocie dobrym sposobem ograniczania ryzyka inwestycyjnego.

***Bibliografia***

- Bereza S. (1995); *Zarządzanie ryzykiem bankowym*, ZBP, Warszawa.
- Jajuga K. (1994); *Jak inwestować w papiery wartościowe*, Warszawa.
- Jajuga K., Jajuga T. (1996); *Inwestycje*, PWN, Warszawa.
- Jaworski W. L., Zawadzka Z. (2001); *Bankowość*, Poltext.
- Jorion P. (2001); *Value at risk*, Mc Graw HiM, New Jork
- Mishkin F. C. (2002); *Ekonomia pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, PWN, Warszawa.
- Morgan J. P. (1994); *Introduction to Risk Metries*, New Jork.
- Smaga E. (1995); *Ryzyko i zwrot w inwestycjach*, FRR, Warszawa.
- Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001); *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.
- Zaręba A. (2010); *Giełda – podstawy inwestowania*, Onepress, Warszawa.

**Dorota Sitnik**

**MECHANIZM TRANSMISJI,  
INFLACJA I INTERWENCJA PAŃSTWA  
W UJĘCIU MONETARYSTÓW**

**[słowa kluczowe;** makroekonomia, mechanizm transmisji, inflacja, interwencjonizm, polityka monetarna, podaż pieniądza, popyt na pieniądz, bezrobocie, zatrudnienie, koniunktura gospodarcza, produkt potencjalny]

**Streszczenie**

Celem artykułu jest przedstawienie stanowiska Milтона Friedmana pioniera monetaryzmu w kwestiach mechanizmu transmisji impulsów monetarnych do sfery realnej, ingerencji państwa w mechanizm rynkowy i inflacji. Jeśli chodzi o pierwsze zagadnienie to zmiany wielkości podaży pieniądza nie wpływają, jego zdaniem, na realny wolumen produkcji i zatrudnienia. Wzrost podaży pieniądza może wywołać procesy transmisyjne opisywane przez Keynesa (może pobudzić koniunkturę), ale tylko w krótkim okresie, w długim – jedynym rezultatem będzie wyższy poziom cen (wzrost cen zniweluje wywołaną zwiększeniem podaży pieniądza nadwyżkę popytu, która pobudzała wzrost produkcji i zatrudnienia). Dlatego Friedman jest obrońcą wolnego rynku i przeciwny jest interwencjonizmowi państwa. Działania państwa są też główną przyczyną inflacji – jest ona spowodowana drukiem pustego pieniądza, innymi słowy, szybszym zwiększaniem podaży pieniądza niż tempo wzrostu PKB.

\* \* \*

Od drugiej połowy XVIII wieku do końca lat 60-tych XIX wieku w ekonomii dominowała szkoła klasyczna. Początek lat 70-tych tego wieku to powstanie ekonomii neoklasycznej. Był to tzw. nurt główny ekonomii (*main-stream economics*). Do głównych jego cech należało przekonanie, że gospodarka rynkowa posiada zdolność do samodzielnego powracania do stanu równowagi tzn. bez interwencji państwa. Było to tzw. podejście równowagowe. Inną cechą charakterystyczną było

powszechne uznawanie tzw. prawa rynków Say'a. Zgodnie z nim w gospodarce rynkowej nie ma możliwości powstawania kryzysów nadprodukcji, gdyż wartość produkcji równa jest dochodom zarobionym przy jej wytwarzaniu, które są w całości wydatkowane. Wiązało się z tym przekonanie, że rynkowy system gospodarowania jest najsprawniejszą formą systemu gospodarczego. Konsekwencją przyjęcia takich założeń jest krytyczne nastawianie do jakichkolwiek działań państwa w mechanizmie rynkowym. Jest to pogląd, według którego gospodarka działa najlepiej jeśli państwo trzyma się od niej z daleka. Tym lepiej funkcjonuje, im więcej wolności państwo daje podmiotom gospodarczym. Jest to tzw. leseferyzm od francuskiego „*laisser faire*”, czyli „pozwoić działać”. Nurt ten charakteryzuje też tzw. podejście realne. Wielkości realne dominują, według niego, nad pieniężnymi. Chodzi tu o zasadę neutralności pieniądza tzn. że pieniądz (podaż pieniądza jest neutralna) nie ma wpływu na wielkości realne produkcji, zatrudnienia i ogólnie nie ma wpływu na poziom aktywności gospodarczej. Innymi słowy, zmiany podaży pieniądza mogą zmieniać jedynie wielkości nominalne czyli jedynie poziom cen.

Powszechną wiarę w słuszność tych poglądów zachwiał dopiero tzw. Wielki Kryzys lat 1929-1933. Ze względu na swoją głębokość i długość trwania stworzył przekonanie o braku zdolności do samodzielnego powracania do równowagi mechanizmu rynkowego i zasiał przekonanie o konieczności interwencji państwa. Zwolennicy takich poglądów są nazywani „keynesistami” od nazwiska J.M. Keynesa – najsłynniejszego propagatora takich tez.

Dominacja tych ostatnich trwała do mniej więcej lat 50-tych, 60-tych XX wieku i wtedy nastąpił też powrót do głównego nurtu. Najważniejszym ekonomistą odwołującym się do ekonomii klasycznej i neoklasycznej był Milton Friedman (1912-2006) laureat nagrody im. A. Nobla w dziedzinie ekonomii z 1976 roku. Wraca on do poglądów poprzedników Keynesa i daje początek nowej ekonomii klasycznej zwanej też monetaryzmem.

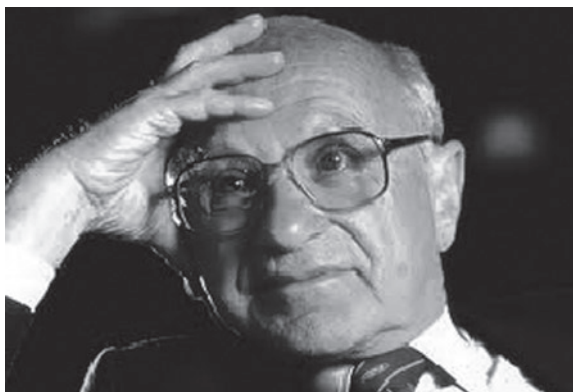
Tabela 1. Schemat tzw. głównego nurtu w ekonomii, w ujęciu chronologicznym

| Okres  | Szkoła              |
|--|---------------------|
| Od drugiej połowy XVIII w. do końca lat 60-tych XIX w.                   | Szkoła klasyczna    |
| Od początku lat 70-tych XIX w do tzw. Wielkiego Kryzysu (lata 1929-1933) | Szkoła neoklasyczna |
| Od lat 50-tych XX w.   | Monetaryzm          |

Źródło: opracowanie własne.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja podejścia monetarystów, a w szczególności stanowiska Milтона Friedmana, do zagadnienia mechanizmu transmisji, inflacji (w tym relacji między podażą pieniądza a poziomem cen) oraz interwencji państwa w gospodarkę.

Nawrót do poglądów klasycznych właściwie trwa do dziś. W literaturze ekonomicznej można spotkać różne klasyfikacje, które wyróżniają np. neomonetarysty czy monetarysty nowej generacji. W artykule ograniczono się jednak do podejścia samego Milтона Friedmana – pioniera idei monetarystycznych. Ze względu właśnie na tę różnorodność klasyfikacji w schemacie nie zostały też wyróżnione wyżej wspomniane odmiany monetarystyki.



**Rys. 1.** Milton Friedman

<http://yellowmagpie.com/the-legacy-of-milton-friedman-europe-us/>

### *Mechanizm transmisji*

Mechanizm transmisji impulsów monetarnych do sfery realnej to sposób oddziaływania impulsów monetarnych czyli zmian podaży pieniądza na wielkość produkcji i zatrudnienia, innymi słowy, na stan aktywności gospodarczej. Jest to cały łańcuch przyczynowo-skutkowy, na którego początku znajduje się zmiana ilości pieniądza w obiegu, a na jego końcu stan koniunktury gospodarczej. Przedstawia w jaki sposób zmiany te są przenoszone – transmitowane na intensywność działalności podmiotów gospodarczych.

Friedmanowska (monetarystyczna) koncepcja mechanizmu transmisji opiera się na założeniu, że jednostki gospodarcze działają w taki sposób by ich zasoby aktywów przynosiły im jak największe dochody. Dążą one innymi słowy, do ukształtowania optymalnej struktury portfeli aktywów czyli takiej, w której ich

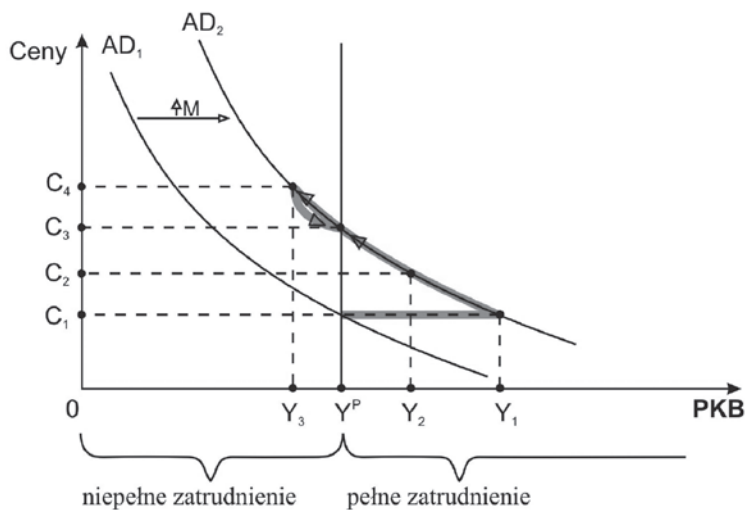
dochodowość będzie największa. W skład pojęcia portfela aktywów wchodzi nie tylko pieniądź i papiery wartościowe, ale nawet przedmioty rzeczowe. Chodzi o to, że nasz majątek – portfel aktywów – jest ujęty w różnych formach.

Friedman rozpoczyna rozumowanie od sytuacji, w której ma miejsce równowaga portfeli. Zachodzi ona wówczas gdy dochodowość krańcowych jednostek poszczególnych rodzajów aktywów jest wyrównana. Skutkiem wyrównania ich rentowności jest brak konieczności realokacji między poszczególnymi, substytucyjnymi aktywami (formami majątku). Równowaga ta zostaje naruszona poprzez zwiększenie podaży pieniądza. Źródłem jej wzrostu mogą być na przykład operacje otwartego rynku czyli zakupy banku centralnego np. obligacji rządowych. Jednostki gospodarcze posiadają teraz większą ilość gotówki jako skutek upłynienia dotychczas posiadanych papierów wartościowych (które obecnie znajdują się w banku centralnym). Jest to typowy przykład decyzji realokacyjnych, gdyż sprzedaż ich następuje ze względu na korzystną cenę oferowaną przez bank centralny. Równowaga zostaje więc zachowana, ale przy nowej strukturze aktywów. Ze względu na założenie stałej preferencji płynności (popytu na pieniądź) podmiotów, równowaga ta będzie chwilowa – aktualna wielkość ich zasobów gotówkowych (po sprzedaży papierów wartościowych) jest większa od pożądaney. Będą one zatem starały się ulokować ten nadmiar gotówki w innych rodzajach bogactwa. Najpierw zainteresują się innymi rodzajami papierów wartościowych (załóżmy akcjami), gdyż kursy tych, które sprzedały podniosły się ze względu na zwiększony popyt na nie ze strony banku centralnego. Z czasem, w miarę wzrostu zainteresowania tymi akcjami, podniosą się i ich kursy. Podmioty przeniosą więc swoje zainteresowanie z aktywów finansowych na rzeczowe (np. dobra konsumpcyjne trwałego użytkowania), co spowoduje wzrost ich cen. Oznacza to wzrost rentowności produkcji, który przyczyni się do zwiększenia tej ostatniej. Nastąpi zatem wzrost popytu na dobra inwestycyjne, co podniesie również i ich ceny.

Początkowy impuls monetarny wywołuje zatem ,poprzez wzrost cen aktywów finansowych a następnie rzeczowych, wzrost aktywności gospodarczej. Ten stopniowy wzrost cen coraz to innych rodzajów bogactwa dokonuje się na skutek procesów dostosowawczych do coraz to nowej struktury cen poszczególnych jego rodzajów, polegających na substytucji jednej formy bogactwa inną. Są to procesy korygujące naruszenie początkowego stanu równowagi i zmierzające do ukształtowania optymalnej struktury zasobów jednostek gospodarczych.

Zdaniem monetarystów istnieje możliwość, że wzrost podaży pieniądza wywoła procesy transmisyjne opisywane przez Keynesa, ale tylko w krótkim okresie. W długim okresie, jedynym skutkiem ekspansji monetarnej będzie inflacja, a nie wzrost PKB i spadek bezrobocia.





**Rys. 2.** Monetarystyczny mechanizm transmisji

Na podstawie: Z. Fedorowicz, *Polityka pieniężna*, Poltext, Warszawa 1994, s.74

Zależności te przedstawia powyższy rysunek (Rys. 2). Oś rzędnych ilustruje ceny, oś odciętych PKB i popyt globalny. W sytuacji wyjściowej poziom PKB równy  $Y_p$  tzn. odzwierciedla produkt przy optymalnym wykorzystaniu mocy produkcyjnych, które przyjmuje się za stałe w analizowanym okresie. Tej wielkości produktu towarzyszy bezrobocie, ale jedynie na minimalnym poziomie, czyli stopa bezrobocia znajduje się na poziomie stopy naturalnej. Poziom cen wyznaczony przez wielkość potencjalnego produktu ( $Y_p$ ) i krzywą popytu globalnego ( $AD_1$ ) to wyjściowy poziom cen ( $C_1$ ). Ekspansywna polityka monetarna wywołująca wzrost podaży pieniądza, a co za tym idzie wzrost popytu globalnego powoduje przesunięcie krzywej  $AD_1$  do położenia  $AD_2$ . W związku z tym, iż zakłada się, że ceny są sztywne w krótkim okresie (założenie to wynika z przekonania, że dostosowanie cenowe jest długotrwałe tzn., że podmioty gospodarcze w krótkim okresie nie zdążają zareagować zmianą cen na zmiany warunków rynkowych np. na wzrost podaży pieniądza), pozostają one na poziomie  $C_1$ . Reakcją na wzrost popytu jest wzrost podaży, co skutkuje wzrostem produktu do poziomu  $Y_1$  (przecięcie się poziomu cen  $C_1$  z krzywą  $AD_2$ ). Ta wielkość –  $Y_1$  – przekracza optymalne wykorzystanie potencjału wytwórczego  $Y_p$ , to znaczy, że jest osiągnięta przy nadmiernie wykorzystanych czynnikach wytwórczych, czyli przy zwiększonych kosztach produkcji ( np. praca w godzinach nadliczbowych; bardzo wysoki popyt na pracę i związany z tym wzrost kosztów wynagrodzeń; nadmierne (szybsze zużycie

parku maszynowego itd.). Ceny zaczynają wzrastać. W następnym okresie osiągną poziom C2. Produkt i popyt spadają do wielkości Y2, która w dalszym ciągu przekracza moce potencjalne i dlatego koszty nadal pchają ceny w górę. Dopiero gdy dojdziemy do poziomu cen C4, popyt i produkt spadają poniżej optymalnego potencjalnego PKB (Y3). Jest to tzw. przestrzelenie – ceny wzrosły do poziomu C4 obniżając PKB do poziomu niższego od potencjalnego, czyli do poziomu niższego od wyjściowego. Stało się tak z powodu oczekiwań inflacyjnych – ceny rosły w poprzednich okresach (z C1 do C3), dlatego podmioty gospodarcze spodziewały się, że będą w dalszym ciągu rosnąć i zabezpieczały się przed tym wzrostem, wywołując tym samym inflację. Zabezpieczanie to polega na podnoszeniu cen przez przedsiębiorców w wyniku samego przekonania, że inflacja na pewno będzie nasilać się oraz przez wzrost popytu ze strony konsumentów, podnoszącego ceny w wyniku przekonania, że teraz trzeba kupić póki jeszcze towary nie podrożały. W tej właśnie sytuacji kosztowe impulsy inflacyjne tracą na sile i powoli przestają działać. Mogą teraz nawet wystąpić tendencje do pewnego obniżania cen, ponieważ przedsiębiorcy będą dążyć do ponownego optymalnego wykorzystania swoich mocy produkcyjnych przez obniżanie cen, mające na celu zwiększenie popytu na ich towary. Ta tendencja utrzyma się do momentu ponownego dojścia do poziomu Yp -optymalnego PKB. Osiągnięcie jednak tego poziomu produktu (Yp) z punktu wyjścia nie spowoduje, że powrócimy również do wyjściowego poziomu cen C1. Ich poziom C3 jest teraz znacznie wyższy od wyjściowego C1. Wyznaczony jest przez przecięcie się krzywej AD2 z prostą Yp.

### *Inflacja*

Z powyższej analizy wynika zatem, iż inflacja, zdaniem monetarystów, jest spowodowana przede wszystkim nadmierną podażą pieniądza w stosunku do potrzeb wynikających z danej wysokości PKB. Friedman określił ją jako zjawisko pochodzące tylko i wyłącznie z drukarni – chodziło mu o druk „pustego” pieniądza. Władze monetarne drukując banknoty w tempie szybszym niż tempo wzrostu PKB, tworzą pieniądź „pusty” czyli nie „pokryty” towarami i usługami, co tworzy w dłuższej perspektywie (po przejściowym ożywieniu) wyżej opisaną inflacyjną sytuację. Friedman jest zwolennikiem klasycznej teorii ilościowej – jest przekonany o proporcjonalnym efekcie wzrostu podaży „pustego” pieniądza tzn. wzrost wielkości obiegu pieniężnego wywołuje proporcjonalny wzrost cen bez zmian w wielkości produktu w długim okresie.

### *Interwencjonizm*

W związku z powyższym monetaryści, w przeciwieństwie do keynesistów, uważają, że interwencja państwa w postaci pobudzania popytu prowadzi do inflacji i destabilizacji gospodarki. Wzrost wydatków państwowych podejmowanych w celu zwiększenia popytu globalnego nie prowadzi do wzrostu produkcji i zatrudnienia. Wzrost wydatków budżetu powodujący deficyt budżetowy finansowany wzrostem podaży pieniądza skutkuje, jak już zostało to wspomniane, tylko w krótkim okresie wzrostem produkcji i produktu krajowego i zmniejszeniem lub likwidacją bezrobocia. W długim okresie wzrost podaży pieniądza bardziej powiększa inflację niż produkcję i zatrudnienie, gdyż są one uwarunkowane bardziej czynnikami realnymi, takimi jak np. struktura produkcji, wielkość zasobów siły roboczej czy akumulacja kapitału, niż czynnikami pieniężnymi. W związku z tym monetaryści postulują by wzrost podaży pieniądza był ściśle dostosowany do tendencji wzrostu PKB w długim okresie.

W celu ułatwienia zrozumienia podejścia i bardziej syntetycznego ujęcia powyższych zagadnień można przedstawić je w formie schematu (tabela 2).

**Tabela 2. Schemat monetarystycznego ujęcia mechanizmu transmisji, inflacji i interwencjonizmu**

|  |
|--|
| <p><b>1. MECHANIZM TRANSMISJI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wzrost podaży pieniądza, powodując najpierw wzrost cen aktywów finansowych, a następnie rzeczowych, wywołuje tendencje inflacyjne – odbywa się to poprzez decyzje realokacyjne mające na celu uzyskanie optymalnej struktury portfela aktywów, czyli poprzez procesy dostosowawcze do nowej struktury dochodowości portfela aktywów wywołanej początkowym impulsem monetarnym;</li> <li>wzrost podaży pieniądza może wywołać procesy transmisyjne opisywane przez Keynesa, ale tylko w krótkim okresie, w długim – jedynym rezultatem będzie wyższy poziom cen (wzrost cen zniweluje wywołaną zwiększeniem podaży pieniądza nadwyżkę popytu, która pobudza wzrost produkcji i zatrudnienia).</li> </ul> |
| <p><b>2. INFLACJA</b></p> <p><i>Przyczyny</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>niezależnie od stopnia zaangażowania majątku produkcyjnego nadwyżka podaży pieniądza ponad potrzeby związane z wielkością produktu krajowego, czyli niedostosowanie wzrostu masy pieniądza do wzrostu produktu (wzrost ilości pieniądza szybszy niż wzrost produkcji);</li> </ul>   |

- koszty – (monopolistyczne podwyżki cen, naciski płacowe związków zawodowych, niska wydajność pracy, wzrost cen ropy naftowej...);
- przyczyny po stronie makroekonomicznej i „popytowej” są zaakcentowane;
- przyjęcie założeń klasycznej teorii inflacji – niezależnie od wielkości zatrudnienia ceny uzależnione od wielkości podaży pieniądza.

*Stopień zagrożenia inflacją*

- inflacja jest jednym z najbardziej destrukcyjnych zjawisk w gospodarce;
- niebezpieczeństwo wystąpienia inflacji, również przy niezatrudnionych czynnikach produkcji.

### **3. INTERWENCJA PAŃSTWA**

- istnieje długookresowa stabilność gospodarki rynkowej;
- przekonanie o zdolności mechanizmu rynkowego do samodzielnego powracania do stanu równowagi;
- interwencja państwa jest źródłem zakłóceń i destabilizacji – szczególnie niebezpieczna w dziedzinie regulacji obiegu pieniężnego ze względu na możliwość wywołania inflacji;
- interwencja niewskazana – dopuszczalna jest jedynie kontrola dostosowania dynamiki podaży pieniądza do fluktuacji wielkości produktu krajowego;
- bezrobocie w dużej części jest dobrowolne (brak akceptacji płac realnych) – osiągnięcie pełnego zatrudnienia jest niemożliwe – pewna stopa bezrobocia będzie istnieć zawsze (naturalna stopa bezrobocia) i próby jej ograniczania skutkują najczęściej inflacją.

*Źródło:* opracowanie własne.

Reasumując monetarzyści powracają do dawnych przekonań o stabilności mechanizmu rynkowego. Z założenia tego wynika brak potrzeby ingerencji państwa w gospodarkę. Powracają też do tezy o neutralności pieniądza, według której nie ma on wpływu na realną wielkość produkcji, a zmienia jedynie jej wielkość nominalną czyli ceny. Z tego ostatniego wyłania się też argument przeciwko ingerencji państwa, a w szczególności przeciwko interwencji polegającej na manipulacji wielkością obiegu pieniężnego – może ona jedynie zmieniać ceny, powodować zjawiska inflacyjne destabilizujące gospodarkę. Stąd też wynika najczęstsza przyczyna inflacji: druk pustego pieniądza przez państwo. Milton Friedman, który był między innymi członkiem zespołu doradców ekonomicznych prezydentów Ri-

charda Nixona i Ronalda Reagana, zwykł był mawiać, że inflacja jest zjawiskiem drukarskim pochodzącym prosto z mennicy. Najbardziej znanym przykładem polityka – monetarysty w Polsce jest prof. Leszek Balcerowicz, który druk pustego pieniądza nazywał samobójstwem gospodarczym. Poglądy głównego nurtu cały czas są zatem obecne nie tylko w literaturze ekonomicznej, ale i w polityce.

### **Literatura:**

- Belka M. (1984); *Monetaryzm – negacja keynesizmu?* w : „Ekonomista”, nr 3.
- Chick V. (1988); *The evolution of the banking system and the theory of monetary policy*, Working papers, J.W.Goethe Universitat, Frankfurt am Main.
- Drabowski E. (1987); *Wpływ pieniądza na gospodarkę w teoriach keynesizmu i monetaryzmu*, PWN, Warszawa.
- Fedorowicz Z. (1994); *Polityka pieniężna*, Poltext, Warszawa.
- Friedman M. (2008); *Kapitalizm i wolność*, Wyd. Helion Gliwice.
- Friedman M., Friedman R. (2009); *Wolny wybór*, Wyd. Aspekt Sosnowiec.
- Friedman M., Schwartz A, J. (1963); *A monetary history of the United States 1867-1960*, Princeton University Press, New York.
- Friedman M. Schwartz A. J. (1975);, *Próbny szkic funkcjonowania mechanizmu transmisji zmian pieniężnych*, w : *Teoria i polityka stabilizacji koniunktury*, red A. Szeworski, PWE, Warszawa.
- Każmierczak A. (1990); *Zarys bankowości we współczesnym kapitalizmie*, Warszawa.
- Rosati D., Michalski R. (1989); *Inflacja*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Źródło internetowe – <http://yellowmagpie.com/the-legacy-of-milton-friedman-europe-us/>



## PRAWO I ZARZĄDZANIE

**Wacław Huba, Elżbieta Ślaska**

### ELEKTRONICZNA FORMA KSIĄG WIECZYSTYCH JAKO ŚRODEK NA USPRAWNIENIE FUNKCJONOWANIA TEJ INSTYTUCJI

**[słowa kluczowe:** księgi wieczyste, postępowanie wieczystoksięgowe, wnioski wieczystoksięgowe, informatyzacja ksiąg wieczystych, elektroniczna księga wieczysta, kataster nieruchomości, migracja ksiąg wieczystych, migratorzy, rękojmia wiary publicznej ksiąg wieczystych, postępowanie nieprocesowe, hipoteka, hipoteka zwykła, hipoteka kaucyjna, wierzyciel hipoteczny, administrator hipotek, hipoteka łączna ustawowa, hipoteka łączna umowna, akcesoryjność hipoteki].

#### **Streszczenie**

W niniejszym opracowaniu opisano problematykę związaną z prowadzeniem ksiąg wieczystych, ich budową i funkcjami, podkreślając rolę tych ksiąg jako specjalnego rejestru nieruchomości. Zwrócono szczególną uwagę na reformę instytucji ksiąg wieczystych, polegającą na wdrożeniu systemu elektronicznej księgi wieczystej oraz konieczność przenoszenia treści tradycyjnej (papierowej) księgi wieczystej do struktury ksiąg wieczystych prowadzonych w systemie informatycznym. Omówiono też najważniejsze zasady prowadzenia ksiąg wieczystych, w tym: zasadę rękojmi wiary publicznej ksiąg wieczystych, zakładania odrębnej księgi wieczystej dla każdej nieruchomości oraz obowiązek ujawnienia przez właściciela jego prawa w księdze wieczystej. Przedstawiono także najważniejsze zmiany w zakresie instytucji hipoteki i ksiąg wieczystych wprowadzone ustawą nowelizującą z dnia 26 czerwca 2009 r. (Dz.U. Nr 131, poz. 1075) oraz pozytywne i ewentualnie negatywne skutki związane z wprowadzeniem elektronicznych ksiąg wieczystych.

## **1. Wprowadzenie**

Celem pracy jest zaznajomienie z instytucją ksiąg wieczystych oraz dokonywaniem w nich wpisów. Księgi wieczyste są swoistym rejestrem nieruchomości, a zarazem gwarantem bezpiecznego obrotu nieruchomościami. Aby prześledzić procedurę dokonywania wpisów należy zaznajomić się z genezą i budową samej księgi wieczystej oraz jej funkcjami społeczno-gospodarczymi, do których między innymi należą: zapewnienie bezpieczeństwa obrotu nieruchomościami i zabezpieczenie prawa własności nieruchomości. Niezbędne jest też zaznajomienie się z kardynalnymi zasadami rządzącymi instytucją ksiąg wieczystych i postępowaniem wieczystoksięgowym. Postępowanie to zostało udoskonalone i radykalnie przyspieszone dzięki elektronicznej ksiąg wieczystych.

## **2. Pojęcie, funkcja oraz ogólna charakterystyka ksiąg wieczystych**

### **2.1. Krótki zarys historii ksiąg wieczystych**

Instytucja ksiąg wieczystych wykształciła się w okresie średniowiecza. W zależności od potrzeb społeczno-gospodarczych instytucja ta ulegała wielu przeobrażeniom i służyła różnym celom. Już wówczas sporządzano takie dokumenty, jak akty nadania ziemi oraz inne wykazy, które przechowywano w archiwach państwowych. Początkowo księgi wieczyste spełniały rolę rejestrów dowodowych np. wykazów właścicieli dla celów wojskowych i podatkowych. Stopniowo uzyskiwały one inne cele służące przy nabyciu lub utracie praw własności, a także niektórych praw rzeczowych dotyczących mienia nieruchomego.

W epoce średniowiecznej znaczenie ksiąg ograniczało się do tego, że w niektórych przypadkach nabycie własności i niektórych innych praw było uzależnione od zapisu w samej księdze (wówczas były to księgi sądowe). Zasadę tę zawierała też polska ustawa z 1588 roku, a także konstytucja z 1768 roku, która wyraźnie podkreśliła, że umowy przenoszące własność oraz umowy obciążające nieruchomość sporządzone w niewłaściwym okręgu (ziemstwie lub grodzie) stawały się bezskuteczne, jeżeli w ciągu określonego terminu nie dokonano przeniesienia zapisu do właściwych ksiąg. Ówczesne księgi wieczyste miały również wady w zakresie źródła informacji o stanie prawnym nieruchomości. Wpisywano np. w jednej księdze wieczystej chronologicznie wszystkie nieruchomości położone w określonym okręgu, co powodowało brak przejrzystości w dokonanych zapisach.



XVIII i XIX wiek byłego tysiąclecia przyniósł zasadnicze przeobrażenia instytucji ksiąg wieczystych. Zmiany te spowodowane były potrzebami kredytowymi związanymi z rozwojem kapitalistycznym. Spośród ustawodawstw tego okresu, które dotyczyły także ziem polskich i przyczyniły się do zmiany charakteru księgi wieczystej, wymienić należy przede wszystkim Kodeks Napoleona z 1804 roku obowiązujący w Księstwie Warszawskim i w okresie późniejszym. Przepisy tego kodeksu w zakresie ksiąg wieczystych zostały zastąpione ustawodawstwem Królestwa Kongresowego przez wydanie w 1818 r. ustawy Prawo o ustaleniu własności dóbr nieruchomości, o przywilejach i hipotekach oraz Prawo o przywilejach i hipotekach z 1826 r. Były to pierwsze polskie ustawy o księgach wieczystych i hipotece funkcjonujące do 1947 roku, które nakazywały zakładanie z urzędu ksiąg wieczystych zwanych księgami hipotecznymi. Należy nadmienić, że obowiązywała już wtedy zasada zakładania odrębnej księgi wieczystej dla każdej nieruchomości. W praktyce okazało się, że zakładano je jednak tylko dla większych własności ziemskich oraz w wybranych miastach Królestwa. Nieco później zmodyfikowano przepisy ustawy w ten sposób, że obowiązek zakładania ksiąg pozostał tylko dla zainteresowanych właścicieli nieruchomości. Z tego też powodu znaczna liczba nieruchomości na terenie Królestwa nie miała założonych ksiąg wieczystych.

W epoce kapitalizmu instytucja ksiąg wieczystych miała na celu zapewnienie wiarygodnej podstawy prawno-organizacyjnej (według terminologii aktualnego ustawodawstwa – rękojmi wiary publicznej). Przepisy dwóch dekretów z dnia 11 października 1946 roku, które weszły w życie 1 stycznia 1947 roku ujednoliciły prawo rzeczowe i prawo o księgach wieczystych. W założeniu ustawodawcy księgi miały być prowadzone dla wszystkich nieruchomości z wyłączeniem nieruchomości państwowych. W praktyce wyszło inaczej, państwo nie zdołało przeprowadzić akcji powszechnego zakładania ksiąg dla wszystkich nieruchomości.

Od czasu wprowadzenia na terenie Królestwa Polskiego Kodeksu Napoleona, a następnie wyżej wymienionych ustaw hipotecznych, wpisów w tradycyjnych księgach wieczystych dokonywali pisarze hipoteczni aż do roku 1946. W latach 1947-1964 wpisami w księgach zajmowali się sędziowie. Na mocy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – przepisy wprowadzające kodeks cywilny (Dz.U. Nr 16, poz. 94) instytucję ksiąg wieczystych przejęły od dnia 1 stycznia 1965 roku Państwowe Biura Notarialne, które przez niespełna 30 lat prowadziły całą procedurę wieczystoksięgową. W tym okresie weszła w życie jedna z najważniejszych ustaw a mianowicie ustawa z dnia 6 lipca 1982 roku o księgach wieczystych i hipotece (dalej: u.k.w.h.), regulująca i usprawniająca przebieg wielu czynności związanych z dokonywaniem wpisów prawa własności, ciężarów i ograniczeń oraz

instytucji hipoteki. Wiele reguł i zasad określonych cytowaną ustawą stosuje się do dnia dzisiejszego.

W 1992 roku księgi wieczyste ponownie wróciły do sądów rejonowych, właściwych według miejsca położenia nieruchomości, a wpisami zaczęli zajmować się sędziowie i referendarze sądowi. Istotna zmiana w odniesieniu do ksiąg wieczystych nastąpiła również w 2001 roku. W drodze nowelizacji przepisów u.k.w.h. oraz kodeksu postępowania cywilnego (dalej: k.p.c ) w ciągu ostatnich lat uproszczono postępowanie wieczystoksięgowe w wielu kwestiach od strony technicznej i prawnej, a mianowicie:

- ograniczono działania sądowe z urzędu, wprowadzono obowiązek ujawnienia przez właściciela jego prawa w księdze wieczystej,
- zrezygnowano z postępowania przynaglającego,
- wprowadzono ujednolicone formularze wniosków,
- wprowadzono opłaty stałe od wniosków,
- zobowiązano notariuszy sporządzających akty notarialne zawierające wnioski wieczystoksięgowe do pobierania stosownych opłat,
- wprowadzono instytucję zwrotu wniosku w przypadku jego nieopłacenia bez uprzedniego wzywania do wniesienia opłaty itp.

## **2.2. Nowa Księga Wieczysta – informatyzacja ksiąg wieczystych i jej podstawy prawne**

Pod koniec XX wieku dokonała się wielka i nowoczesna przemiana w historii tradycyjnej, niespełna 200-letniej instytucji księgi wieczystej, a mianowicie: informatyzacja ksiąg wieczystych. Pierwsze prace z tym związane rozpoczęto w 1995 roku, które doprowadziły do utworzenia Elektronicznego Rejestru Zastawów, Krajowego Rejestru Sądowego oraz elektronicznych ksiąg wieczystych.

W Ministerstwie Sprawiedliwości stworzono odrębną komórkę organizacyjną, która rozpoczęła prace nad wykonaniem kompleksowej informatyzacji systemu ksiąg wieczystych. Przedsięwzięcie to nazwano Nową Księgą Wieczystą (NKW).

W czerwcu 1999 roku opracowano również projekt "Budowa Zintegrowanego Systemu Katastralnego", który zakładał połączenie i możliwość nieodpłatnej wymiany danych pomiędzy systemami Nowej Księgi Wieczystej, Ewidencji Podatku od Nieruchomości oraz Ewidencji Gruntów i Budynków.

W drodze przeprowadzonych konsultacji i analiz wprowadzono model elektronicznej księgi wieczystej zbliżony swoim kształtem i strukturą do rozwiązań

legislacyjnych przyjętych w Niemczech, konkretnie w Saksonii. Wybór strony niemieckiej wynikał przede wszystkim z podobieństwa polskiego i niemieckiego systemu ksiąg wieczystych, struktury księgi, powiązań z katastrzem nieruchomości, wcześniejszych doświadczeń w prowadzeniu ksiąg za pomocą programu komputerowego oraz wykorzystania wydruków komputerowych przy prowadzeniu ksiąg.

W założeniu ustawodawcy elektroniczna ksiąg wieczystych miała nie tylko usprawnić przebieg postępowania sądowego, ale zagwarantować również bezpieczeństwo obrotu nieruchomościami poprzez poprawę skuteczności rejestracji prawa własności i innych praw rzeczowych oraz zapewnić wiarygodność wpisów w księgach wieczystych. Głównym założeniem tego systemu miało być zastąpienie ksiąg papierowych elektronicznymi, utworzenie jednolitej, ogólnopolskiej, informatycznej bazy ksiąg, a także możliwość weryfikacji wpisów w księgach z systemami PESEL, REGON oraz ewidencją gruntów i budynków. Ponadto postanowiono połączyć dotychczasową biurowość z systemem elektronicznym, w szczególności automatyczne wzmiankowanie ksiąg, elektroniczny wgląd do ksiąg oraz usprawnienie w wydawaniu odpisów.

Dodatkową zaletą wprowadzenia NKW miało być wyeliminowanie ryzyka zniszczenia dokumentów wieczystoksięgowych.

W związku z wprowadzeniem systemu informatycznego ksiąg, pojawiły się nowe możliwości stanowiące o nowej jakości w obrocie. Zmiany w zakresie jawności formalnej to największy przełom w obrocie nieruchomościami. Istnieje możliwość przeglądania danej księgi przez zainteresowaną stronę w systemie informacyjnym w dowolnym miejscu w kraju poprzez Internet w Centralnej Informacji Ksiąg Wieczystych lub w ekspozyturze Centralnej Informacji działającej przy sądzie rejonowym.

Również odpisy, zaświadczenia o zamknięciu ksiąg strony mogą odbierać nie tylko w wydziałach ksiąg wieczystych w miejscu położenia danej nieruchomości, ale na terenie całej Polski, jeśli dana księga zostanie objęta Centralną Bazą Danych Ksiąg Wieczystych mieszczącą się w Centralnym Ośrodku Przetwarzania Danych Ministerstwa Sprawiedliwości.

Jeśli chodzi o dalsze usprawnienia techniczne, w następnej kolejności projekt NKW przewiduje, oprócz już wprowadzonego w czerwcu 2010 roku systemu przeglądania odpisów online z każdego miejsca w kraju, także możliwość składania wniosków o: wydanie odpisu z księgi wieczystej, dokonanie wpisu do księgi, założenie księgi wieczystej oraz wnoszenia opłaty poprzez Internet bez osobistego stawiennictwa w wydziałach ksiąg wieczystych.

Wdrożenie systemu Nowej Księgi Wieczystej w sądach, nastąpiło w dniu 1 stycznia 2003 roku. Polegało ono na objęciu wstępnie 6 wydziałów ksiąg wieczystych w następujących miastach: Bytomiu, Olsztynie, Płocku, Warszawie, Poznaniu i Wejherowie, potem w 5 wydziałach (oprócz wydziału poznańskiego) oraz w 5 ośrodkach migracyjnych rozpoczęto eksploatację systemu. Następnie na podstawie rozporządzenia Ministra Sprawiedliwości z 16 marca 2006 roku w sprawie wyznaczenia sądów rejonowych, które zakładają i prowadzą księgi wieczyste w systemie informatycznym (Dz.U. Nr 49, poz. 353 ze zm.) wyznaczano kolejne sądy, celem informatyzacji ksiąg.

Obecnie zgodnie z programem NKW informatyzacją objęto już wszystkie sądy rejonowe w Polsce prowadzące księgi wieczyste co pozwoli na ujednoczenie systemu i stworzenie ogólnej Centralnej Bazy Danych.

Proces digitalizacji (tj. przenoszenia) papierowych ksiąg wieczystych na nośniki informatyczne, ze względu na wysoki koszt całej operacji związanej z zakupem odpowiedniego sprzętu, przeszkoleniem pracowników administracji sądowej, przekonwertowania treści papierowej księgi do postaci elektronicznej został rozłożony w czasie. Do czerwca 2010 roku wersję elektroniczną uzyskało 12,1 mln ksiąg, przemigrowano 9,5 mln ksiąg papierowych, a 2,6 mln ksiąg założono już w systemie informatycznym. Do zdigitalizowania pozostało jeszcze 6,7 mln ksiąg, czyli około jednej trzeciej, biorąc pod uwagę, że w Polsce jest prawie 20 mln wszystkich ksiąg wieczystych. Całkowity koszt informatyzacji ksiąg łącznie z budową i utrzymaniem systemu, zakupem sprzętu, utrzymaniem rozległych sieci komputerowych oraz przystosowaniem pomieszczeń sądowych wyniósł do końca 2010 roku około 320 mln złotych.

Proces informatyzacji ksiąg wieczystych wymagał wydania licznych przepisów w randze rozporządzeń i zarządzeń.

Głównym aktem normatywnym regulującym instytucję ksiąg elektronicznych jest ustawa z dnia 14 lutego 2003 roku o przenoszeniu treści księgi wieczystej do struktury księgi wieczystej prowadzonej w systemie informatycznym (Dz.U. Nr 42, poz.363) zwana ustawą migracyjną. Spośród niżej wymienionych aktów wykonawczych główną rolę odgrywa niewątpliwie rozporządzenie Ministra Sprawiedliwości z dnia 20 sierpnia 2003 roku w sprawie przenoszenia treści dotychczasowej księgi wieczystej do struktury księgi wieczystej prowadzonej w systemie informatycznym (Dz.U. Nr 162, poz. 1574), które normuje techniczne aspekty dotyczące migracji ksiąg wieczystych czyli przeniesienia treści dotychczasowej księgi wieczystej do struktury elektronicznej.

Instytucję ksiąg wieczystych elektronicznych reguluje ponadto sześć rozporządzeń wykonawczych Ministra Sprawiedliwości wydanych w latach 2001-2006 w sprawie:

- prowadzenia ksiąg wieczystych i zbiorów dokumentów (Dz.U. Nr 102 z 2001 r., poz.1122);
- określenia wzorów i sposobu udostępniania urzędowych formularzy wniosków stosowanych w sądach rejonowych prowadzących księgi wieczyste w systemie informatycznym (Dz.U. Nr 156 z 2003 r., poz.1527);
- wysokości opłat od wniosków o wydanie odpisów ksiąg wieczystych i zaświadczenia o zamknięciu księgi wieczystej wydawanych przez Centralną Informację Ksiąg Wieczystych (Dz.U. Nr 156 z 2003 r., poz.1528);
- szczegółowej organizacji i funkcjonowania ośrodka migracyjnego ksiąg wieczystych oraz zadań tego ośrodka i sądu rejonowego podczas migracji ksiąg wieczystych ( Dz.U. Nr 162 z 2003 r., poz.1573);
- zakładania i prowadzenia ksiąg wieczystych w systemie informatycznym (Dz.U. Nr 162 z 2003 r., poz.1575 ze zm.);
- wyznaczenia sądów rejonowych, które zakładają i prowadzą księgi wieczyste w systemie informatycznym ( Dz.U. Nr 49 z 2006 r., poz. 353 z późn. zm.);

Wreszcie ukazała się ustawa z dnia 26 czerwca 2009 roku o zmianie ustawy o księgach wieczystych i hipotece oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. Nr 131 z 2010 r., poz.1075).

### **2.2.a Migracja ksiąg wieczystych – ośrodki migracyjne**

Migracja ksiąg wieczystych jest ogółem czynności związanych z przeniesieniem treści dotychczasowej, papierowej księgi wieczystej do struktury księgi elektronicznej. Proces przekonwertowania dotychczasowych ksiąg w elektroniczne wymagał powołania nowych instytucji takich jak; ośrodki migracyjne, Centralna Informacja Ksiąg Wieczystych, ekspozytura Centralnej Informacji.

Ośrodki migracyjne (jest ich w Polsce 11) zostały utworzone jako oddziały sądów okręgowych, a nadzór nad ich działalnością sprawują prezesi sądów okręgowych (art.3 ust.3 u.migr.). Kierowanie ośrodkami migracyjnymi powierzono kierownikom, którzy podlegają prezesom sądów okręgowych. Merytoryczny nadzór nad migracją sprawują sędziowie i referendarze sądowi, którzy pełnią rolę audytorów.

Migracja rozpoczyna się odrębnie dla każdego wydziału sądu rejonowego, w którym prowadzone są księgi z chwilą wprowadzenia do tegoż wydziału systemu informatycznego. Sąd rejonowy objęty informatyzacją sukcesywnie przekazuje księgi wieczyste właściwemu ośrodkowi migracyjnemu przy sądzie okręgowym wskazanym przez Ministerstwo Sprawiedliwości – na okres około 10 dni (sporządzany jest wykaz ksiąg wieczystych przekazanych do ośrodka migracyjnego w 2 egzemplarzach : jeden dla ośrodka migracyjnego drugi pozostaje na tablicy ogłoszeń w sądzie).

W pierwszej kolejności do ośrodka wysyłane są księgi, do których złożono wnioski o wpisy oraz odpisy. W okresie migracji w związku z wysłaniem ksiąg poza budynek sądu, zawieszona zostaje zasada jawności ksiąg wieczystych (art. 2 u.k.w.h), ponieważ zainteresowani nie mają prawa do ich wglądu.

Migracja polega zasadniczo na przeniesieniu do postaci elektronicznej wszystkich niewykreślonych wpisów, wzmianek i adnotacji. Czynność przeniesienia wpisów mogłaby zostać wykonana szybciej poprzez zeskanowanie dokumentów, jednakże w tym wypadku w związku ze zmianą struktury księgi wieczystej na bardziej skomplikowaną nie można korzystać ze skanerów.

Stopień skomplikowania polega na wprowadzeniu nowej wewnętrznej struktury ksiąg składającej się z rubryk, podrubryk, pól i podpól, które zastąpiły dawny podział na łamy w księgach tradycyjnych. Nanoszenie danych jest więc żmudnym i czasochłonnym procesem wymagającym odpowiedniego wykwalfikowania i przeszkolenia pracowników – migratorów, którzy muszą bardzo dokładnie przenosić treść wpisów, zwracać uwagę na czytelność rękopisów, sprawdzać zgodność danych z katastrum (jeśli jest udostępniony), czynić odpowiednie oznakowania: Z – zgodność, N – niezgodność, B – brak sprawdzenia oraz wychwytywać błędy, zamieszczać je w komentarzu do migracji księgi elektronicznej, przekazywać do audytora w celu sprawdzenia i złożenia podpisu elektronicznego.

Mimo zawilej budowy elektroniczna księga wieczysta tworzy nowoczesną bazę danych, która umożliwia szybkie i sprawne dotarcie do poszukiwanych informacji, a także ułatwia przetwarzanie zawartych w nich informacji.

Z chwilą zapisania treści księgi w Centralnej Bazie Danych, ośrodek migracyjny niezwłocznie zwraca ją do macierzystego sądu rejonowego, od którego otrzymał partię ksiąg. Sąd ma obowiązek papierową księgę dołączyć do akt, a nową zapisaną elektronicznie uzupełnić o wzmianki o wnioskach w sprawach wszczętych z urzędu, środkach zaskarżenia oraz skargach na orzeczenia referendarzy sądowych, jeśli takie wpłynęły podczas migracji księgi.

### **2.2.b. Centralna Informacja Ksiąg Wieczystych**

Niewątpliwie największym osiągnięciem, wręcz wynalazkiem reformy ksiąg wieczystych było stworzenie scentralizowanej bazy danych ksiąg wieczystych z terenu całego kraju. Dzięki nowoczesności tej bazy mamy możliwość uzyskania informacji dotyczących danej nieruchomości w każdym sądzie rejonowym prowadzącym księgi wieczyste.

Rozwiązanie tego rodzaju znacznie rozszerzyło dostępność do ksiąg, a tym samym ich jawność określoną w art. 2 u.k.w.h, bowiem dotychczasowe księgi papierowe udostępniane były tylko zainteresowanym stronom w wydziałach ksiąg wieczystych sądów rejonowych, prowadzących księgi według właściwości położenia nieruchomości. Aby jednak można było korzystać z wglądów do ksiąg poprzez Internet, muszą być one zamieszczone w Centralnej Bazie Danych Ksiąg Wieczystych (dalej: CBDKW).

Zapisów elektronicznych ksiąg wieczystych w bazie danych dokonują sędziowie i referendarze sądowi bądź w wyniku przeniesienia treści papierowej księgi na nośniki informatyczne w ośrodku migracyjnym, bądź przy założeniu nowej księgi w poszczególnych wydziałach ksiąg wieczystych prowadzących księgi w systemie informatycznym. W momencie zapisania księgi do znajdującego się na jej „okładce” pola 0.2.0.2 „chwila zapisania księgi”, system automatycznie wstawia datę, godzinę i minutę tego zapisu.

Centralna Baza Danych Ksiąg Wieczystych utworzona przez Ministra Sprawiedliwości stanowi ogólnokrajowy zbiór ksiąg wieczystych wprowadzonych do systemu informatycznego i funkcjonuje pod nazwą „Centralna Informacja Ksiąg Wieczystych”. Zapewnienie bezpieczeństwa i ochronę danych zawartych w bazie zapewnia Minister Sprawiedliwości w oparciu o art. 36 u.k.w.h.

## **3. Elektroniczna księga wieczysta w postępowaniu wieczystoksięgowym**

### **3.1. Procedura obsługi wniosku wieczystoksięgowego**

Procedura obsługi wniosku wieczystoksięgowego od strony technicznej w systemie informatycznym wygląda w ten sposób, że wniosek wpływa do biura podawczego, które funkcjonuje odrębnie lub przy sekretariacie sądowym, gdzie jest rejestrowany jako rejestracja wstępna. Opatruje się go datą wpływu i nadaje kolejny elektroniczny numer. Następnie wnioski podlegają rejestracji szczegółowej,

która polega na zarejestrowaniu wszystkich żądań zawartych we wniosku oraz zdefiniowaniu uczestników postępowania.

Zarejestrowanie żądania wpisu do księgi wieczystej istniejącej w CBDKW, powoduje wysłanie komunikatu wpisania wzmianek o sprawach we właściwych działach księgi, (oczywiście nie stosuje się tego do spraw o założenie księgi wieczystej). Zarejestrowanie żądań do ksiąg nowo zakładanych lub papierowych powoduje, że wzmianki oczekują na założenie tych ksiąg w postaci elektronicznej w CBDKW albo na ujawnienie tych ksiąg – dla ksiąg migrowanych. Po zakończeniu rejestracji szczegółowej, wniosek jest zadekretowany przez przewodniczącego wydziału ksiąg wieczystych na sędziego lub referendarza. Przewodniczący wydziału dokonuje dekretacji ręcznie, w systemie lub według innych zasad – wnioski dekretowane są przez system automatycznie.

Po dekretacji, sekretariat uzyskuje w systemie informacje o wyznaczeniu sędziego lub referendarza i przekazuje mu akta w procesie, który w Systemie Obsługi Wydziału Ksiąg Wieczystych (dalej: SOWKW) nosi nazwę „Rozdziału dokumentów”. Sędzia (referendarz) w zakresie każdej sprawy wynikającej z wniosku, przeprowadza w procesie noszącym w SOWKW nazwę „Rozpatrywanie spraw” analizę żądań i istniejących wpisów w księdze wieczystej.

W I etapie dokonuje sprawdzenia poprawności wzmianek i ewentualnie dokonuje korekt w tym zakresie. Korekta polega na sprawdzeniu i modyfikacji zarejestrowanych żądań w SOWKW.

Stwierdzenie niezgodności tychże danych stanowi przeszkodę do dokonania wpisu i jest podstawą wydania przez sąd postanowienia o odmowie wpisu.

Jeżeli po przeanalizowaniu wniosku wieczystoksięgowego wyniknie potrzeba wydania postanowienia np. o oddaleniu w całości lub w części, umorzeniu lub skierowaniu do stron innych pism, koniecznych dla zapewnienia właściwego biegu sprawy, sędzia rejestruje do wniosku lub grupy żądań czynność (orzeczenie) w systemie. Do czynności może utworzyć pismo z treścią postanowienia, a po zatwierdzeniu czynności, że pismo do stron postępowania jest już gotowe – może określić adresatów i zarządzić wysłanie korespondencji. Wnioski wieczystoksięgowe, które są kompletne i nie ma przeszkód do ich pozytywnego załatwienia rozdziela się w systemie do przygotowania wpisów.

Projekty wpisów mogą przygotowywać sekretarze sądowi. Przygotowany przez sekretarza projekt wpisu podlega weryfikacji w systemie, a następnie sprawdzeniu i akceptacji przez sędziego lub referendarza. Projekt zweryfikowany, nie zawierający błędów, może zostać wysłany do wpisu w Centralnej Bazie Danych wraz z podpisem sędziego lub referendarza. W tym momencie wykreśleniu podlegają wszystkie wzmianki dotyczące żądań, w których nastąpiły wpisy. Po powrocie



informacji o dokonaniu wpisu, przygotowuje się zawiadomienia o wpisie, które są wysyłane jako pisma do stron .

Po nadaniu korespondencji elektronicznej i sporządzeniu książki nadawczej, sekretariat oczekuje nadejścia zwrotnego poświadczenia odbioru, którego otrzymanie ewidencjonuje w systemie lub przekazuje orzekającemu w celu stwierdzenia skuteczności doręczenia. Po upływie terminu wniesienia środka zaskarżenia i zaewidencjonowaniu wszystkich zwrotnych poświadczeń odbioru należy zamknąć postępowanie wieczystoksięgowe, natomiast akta księgi wieczystej złożyć do archiwum.

### **3.2. Zakładanie i struktura nowej księgi wieczystej.**

Księgi wieczyste (niegdyś tradycyjne) obecnie w wersji elektronicznej, zakłada się i prowadzi dla nieruchomości, które nie mają ksiąg wieczystych lub których księgi zaginęły albo uległy zniszczeniu. Zakładane są i prowadzone w celu ustalenia stanu prawnego nieruchomości stanowiącego podstawę bezpieczeństwa obrotu nieruchomościami i zabezpieczenia hipotecznego. Zgodnie z art. 1 u.k.w.h. księgi prowadzone są dla danej nieruchomości bez względu na zmiany właściciela. Prowadzi się je również w celu ustalenia stanu prawnego własnościowego spółdzielczego prawa do lokalu, spółdzielczego prawa do domu jednorodzinnego lub spółdzielczego prawa do lokalu użytkowego w spółdzielni mieszkaniowej.

Nowe księgi wieczyste w postaci elektronicznej zakładane są za pomocą specjalnie przygotowanego programu informatycznego, który jest również podsystemem NKW. Program ten pod nazwą Systemu Wpisów do Ksiąg Wieczystych (SWKW) służy do zakładania nowych ksiąg elektronicznych, a także ich prowadzenia i bieżącego uaktualniania. Dostęp do SWKW mają tylko przydzieleni pracownicy sądowi wyposażeni w login – to znaczy niepowtarzalny kod identyfikacyjny. Podstawowym zadaniem programu SWKW jest umożliwienie założenia nowej elektronicznej księgi, jak również pobranie z CBDKW istniejącej księgi – założonej wcześniej jako elektroniczna lub zmigrowanej do systemu informatycznego w celu dokonania nowych wpisów, wykreśleń oraz innych operacji związanych z przyłączeniem, odłączeniem lub zamknięciem księgi.

Postępowanie przed sądem wieczystoksięgowym zgodnie z art. 506-525 k.p.c jest postępowaniem nieprocesowym. Wszelkich czynności związanych z wpisami mogą dokonywać sędziowie i referendarze sądowi (art. 509<sup>1</sup> § 1 k.p.c). Uczestnikami postępowania są wnioskodawcy oraz osoby, których prawa zostały wykreślone lub obciążone , bądź na rzecz których ma nastąpić wpis.

W ramach systemu NKW zakładanie ksiąg wieczystych nowych i przekształcanie tradycyjnych papierowych w elektroniczne, zaczyna się od oznaczenia niepowtarzalnego, trzyczęściowego numeru księgi elektronicznej, składającego się z kodu wydziału ksiąg wieczystych sądu rejonowego prowadzącego dotychczasową księgę, bądź odpowiedniego numeru z repertorium ksiąg wieczystych i cyfry kontrolnej. Cyfrę kontrolną wylicza się na podstawie kodu wydziału i numeru dotychczasowej księgi lub numeru z repertorium.

Wzór numeru księgi wieczystej elektronicznej – PL1C/00035560/9 gdzie:

PL1C – oznacza kod wydziału

00035560 – oznacza numer księgi w ramach puli

9 – oznacza cyfrę kontrolną

/– połączenie poszczególnych elementów numeru księgi wieczystej

Dla ksiąg zakładanych elektronicznie po nadaniu numeru księgi wieczystej, zakładane są w pierwszej kolejności akta, gdzie umieszcza się wnioski wraz z załącznikami. Dla nowej księgi chwilą zapisu w bazie jest data jej założenia, podobnie wpis w elektronicznej księdze uważa się za dokonany dopiero z chwilą jego zapisania w bazie.

Po zarejestrowaniu wniosku o założenie księgi wieczystej elektronicznej, jak również wniosku o wpis, sąd prowadzący księgę wieczystą w systemie informacyjnym, rozpoznając wniosek o wpis, oprócz czynności wskazanych w art. 626<sup>8</sup> § 2 k.p.c. polegających na badaniu treści i formy wniosku oraz załączników mających stanowić podstawę do dokonania wpisu, weryfikuje z urzędu zgodność danych wskazanych we wniosku z danymi wynikającymi z systemów prowadzących ewidencję powszechnych numerów identyfikacyjnych.

Jest to konieczne albowiem dział II księgi wieczystej elektronicznej uległ znacznej rozbudowie w porównaniu z tradycyjną księgą przez co został przystosowany do ujawnienia szczególnych informacji identyfikujących właściciela nieruchomości, właściciela wyodrębnionego lokalu, wieczystego użytkownika lub uprawnionego (§ 41 ust. 4 rozp.wyk), jak również uprawnionych z tytułu ciężarów i ograniczeń w dziale III oraz uprawnionych z tytułu hipoteki i roszczeń w dziale IV (§ 42 ust 3 i § 46 ust. 4 rozp.wyk.)

#### **4. Reorganizacja instytucji hipoteki w świetle ustawy z 26 czerwca 2009 r. o zmianie ustawy o księgach wieczystych i hipotece**

##### **4.1. Zniesienie podziału na hipotekę zwykłą i kaucyjną**

20 lutego 2011 roku weszła w życie nowelizacja ustawy o księgach wieczystych i hipotece z dnia 26.06.2009 r. Ustawodawca przewidział wiele zmian, które w znaczący sposób mogą wpłynąć na funkcjonowanie w obrocie tak ważnego zabezpieczenia kredytu i odsetek, jakim jest hipoteka.

Reorganizacja instytucji hipoteki w naszym prawie przede wszystkim ma na celu dostosowanie jej do ciągle zmieniających się warunków rynkowych i gospodarczych, wymagających zabezpieczenia hipotekami wielkich inwestycji oraz do potrzeb przeciętnego obywatela zabezpieczającego w ten sposób kredyt na nowe mieszkanie.

Nie sposób odnieść się do wszystkich tych zmian, zatem wypada skupić się na kilku z nich, omawiając jednocześnie ich podatkowe aspekty. Podstawową modyfikacją niedawnej jeszcze rzeczywistości prawnej, jest zniesienie podziału na hipotekę zwykłą i hipotekę kaucyjną. Dotychczas kredyt na dom lub mieszkanie, najczęściej zabezpieczano hipoteką zwykłą, której przedmiotem był kapitał zaciągniętego kredytu. Z tego rodzaju hipoteki można bowiem było skorzystać tylko przy wierzytelnościach o oznaczonej wysokości.

Dodatkowo zaś ustanawiano hipotekę kaucyjną zabezpieczającą odsetki, która służyła zabezpieczeniu wierzytelności o nieustalonej z góry wysokości. Czasem banki proponowały ustanowienie tylko jednej hipoteki kaucyjnej obejmującej zarówno część kapitałową jak i część odsetkową kredytu, a ponadto zabezpieczały nią m.in. wierzytelności wynikające z umów o kredyt odnawialny czy umów o kredyt na rachunku bieżącym – obecnie to już przeszłość.

Od dnia wejścia w życie nowelizacji ustawy o księgach wieczystych i hipotece przeciętny obywatel zabezpieczy wierzytelność banku o spłatę kredytu jedną hipoteką, gdyż tylko jeden rodzaj hipoteki może być obecnie ustanawiany i zapłaci w sądzie wieczystoksięgowym za wpis 200 złotych, a nie jak dotychczas 2 x 200 złotych – zapis hipoteki zwykłej i kaucyjnej.

Znowelizowane przepisy przewidują ponadto, że jeden wierzyciel może zabezpieczyć hipoteką kilka wierzytelności z różnych stosunków prawnych. Gdy weźmiemy w tym samym banku kredyt mieszkaniowy oraz kredyt inwestycyjny czy odnawialny, będzie można zabezpieczyć wszystkie wierzytelności swojego banku jedną hipoteką. Co więcej, będzie można zastąpić zabezpieczoną wierzytelność

inną wierzytelnością tego samego wierzyciela. Oznacza to, że gdy spłacimy kredyt mieszkaniowy, możemy wówczas wziąć w tym samym banku np. pożyczkę hipoteczną na dowolny cel, której zabezpieczeniem będzie ta sama hipoteka. Jest to rozwiązanie o tyle korzystne, że w czasie spłacania kredytu można kolejnymi hipotekami zabezpieczyć wierzytelności innych jeszcze podmiotów.

Może dojść również do negocjacji pomiędzy właścicielami a wierzycielami, którzy mogą np. obniżyć oprocentowanie kredytu w zamian za korzystną pozycję ich hipoteki. Bankom zależy na jak najwyższym miejscu hipotecznym, bo w przypadku niewypłacalności kredytobiorcy rozszczenia wierzycieli zaspokajane są zgodnie z zasadą kolejności zajmowanych miejsc hipotecznych.

Często prezentowany jest pogląd, iż nowe przepisy o hipotece zerwały z zasadą posuwania się hipotek naprzód. Pogląd ten wiąże się z przyznaniem właścicielowi nieruchomości uprawnieniem do rozporządzania opróżnionym miejscem hipotecznym. W przeciwieństwie do obecnych przepisów, zgodnie z którymi wygaśnięcie hipoteki o wyższym pierwszeństwie powoduje automatycznie przesunięcie się hipotek mających pierwszeństwo niższe – nowe przepisy stwarzają możliwość zahamowania tego procesu. Może to nastąpić tak, że właściciel po wygaśnięciu hipoteki ustanowi w tym miejscu nową, przeniesie inną, bądź zachowa uprawnienie do dokonania tych czynności na później.

Wielu właścicieli zapewne nie będzie dokonywać żadnych w/w czynności, gdyż nie będzie ku temu potrzeby. Wraz z wykreśleniem hipoteki, zgodnie z obowiązującą zasadą wszystkie pozostałe przesuną się o jedno miejsce do przodu.

Zupełną nowością w polskim systemie prawnym jest instytucja administratora hipotek. Zgodnie z art. 68 znowelizowanej ustawy o hipotece w celu zabezpieczenia hipoteką kilku wierzytelności przysługującym różnym podmiotom, a służącym sfinansowaniu tego samego przedsięwzięcia, wierzyciele powołują administratora hipoteki, którym jest jeden z nich lub osoba trzecia. Umowa powołująca administratora powinna zostać zawarta na piśmie. Administrator hipoteki wykonuje prawa i obowiązki wierzyciela hipotecznego we własnym imieniu lecz na rachunek wierzycieli, których wierzytelności są objęte zabezpieczeniem.

#### **4.2. Zmiany w konstrukcji hipoteki jako prawa akcesoryjnego**

Ustawa z 26.06.2009 roku wprowadziła bardzo istotne zmiany w konstrukcji hipoteki, która mimo dokonanych zmian pozostaje nadal prawem akcesoryjnym, chociaż jej akcesoryjność została dość mocno złagodzona przez wprowadzenie do ustawy o księgach wieczystych i hipotece wyjątków od tej zasady.

Wprowadzono jedną hipotekę, która opiera się na konstrukcji hipoteki kaucyjnej oraz wzmocniono pozycję właściciela nieruchomości, który może żądać obniżenia sumy hipotecznej (nowy art. 68 ust.2 zd.2 u.k.w.h), jeżeli zabezpieczenie hipoteczne jest nadmierne.

Nowelizacja wprowadza nowe wyjątki od zasady akcesoryjności (niesamoistności) hipoteki, które mają uczynić z niej bardziej elastyczne zabezpieczenia niż dotychczas. Tradycyjnie przez akcesoryjność hipoteki uważa się zależność jej losu prawnego od zabezpieczonej nią wierzytelności.

Hipoteka nie może więc powstać, gdy nie istnieje wierzytelność. Nowe rozwiązania prawne wprowadzone cytowaną ustawą z 26 czerwca 2009 r. pozwalają zatem na swoiste podstawienie wierzytelności z pożyczki hipotecznej w miejsce wierzytelności z wcześniejszego kredytu mieszkaniowego.

Korzystając z nowej instytucji prawnej, nie ustanawia się hipoteki, a tylko zastępuje się wierzytelność, którą tą hipoteką zabezpiecza inną wierzytelność. Literalna wykładnia przepisów pozwala wnioskować, że zmiana wierzytelności pozostaje poza zakresem ustawy o podatku od czynności cywilnoprawnych i nie podlega opodatkowaniu tym podatkiem. Wskazuje się, że jedynie w przypadku, gdy kwota nowej wierzytelności będzie wyższa od kwoty wierzytelności dotychczasowej, będziemy zobligowani do zapłaty podatku od czynności cywilnoprawnych.

## **5. Pozytywne i ewentualnie negatywne skutki związane z wprowadzeniem elektronicznych ksiąg wieczystych**

### **5.1. Korzyści związane z wprowadzeniem elektronicznej księgi wieczyste**

Już dziś dzięki wdrożeniu systemu NKW, wyeliminowano szereg uciążliwych problemów wiążących się z dotychczasowym sposobem prowadzenia ksiąg. Pracochłonność, jakiej wymagał papierowy system, powodowała wielomiesięczne opóźnienia w prowadzeniu postępowań.

Ponadto po sprzęgnięciu dotychczasowej biurowości z systemem elektronicznym, nastąpiło mnóstwo udogodnień, a w szczególności automatyczne wzmiankowanie ksiąg, automatyczne rejestrowanie wniosków, elektroniczny wgląd do ksiąg oraz usprawnienie w wydawaniu odpisów. Dotychczasowa księga papierowa powodowała, że interesanci dosyć długo oczekiwali na wpisy oraz na wydanie odpisów z ksiąg wieczystych. Występowały liczne utrudnienia w dostępie do informacji

z ksiąg. Struktura wpisów w skali kraju była zróżnicowana, zaś poszczególne wpisy często były nieczytelne i niespójne. Do tego dochodziło duże ryzyko zniszczenia ksiąg wieczystych bez możliwości ich łatwego odtworzenia oraz niedostateczne powiązanie systemu wpisów z innymi rejestrami, w tym najważniejszym dla poprawnego funkcjonowania ksiąg wieczystych – z ewidencją gruntów i budynków.

Aktualnie przyszły nabywca może już bez wychodzenia z domu sprawdzić, czy nieruchomości jest obciążona hipoteką. Wystarczy, że będzie znał numer prowadzonej dla niej księgi wieczystej i skorzysta z bezpłatnego dostępu do przeglądania ksiąg wieczystych online. Nowy system umożliwi przeglądanie tylko tych ksiąg, które zostały wpisane do Centralnej Bazy Danych Ksiąg Wieczystych.

Z tego ułatwienia mogą korzystać wszystkie osoby, które podadzą pełny numer księgi wieczystej. Dostęp internetowy ma zwiększyć bezpieczeństwo obrotu nieruchomościami. Dzięki swobodnemu przeglądaniu ksiąg nabywca mieszkania, a także notariusz może przed sporządzeniem aktu notarialnego sprawdzić, czy sprzedawana nieruchomość nie jest obciążona.

Obecnie już prawie wszyscy komornicy mają dostęp do Centralnej Bazy Danych Ksiąg Wieczystych, co usprawnia procedury egzekucyjne. Takie rozwiązanie ma także zapewnić szybszy dostęp do informacji z ksiąg, jak również usprawnienie pracy sądów, które zostają w ten sposób odciążone od wielu dotychczasowych obowiązków. Pracownicy wydziałów ksiąg wieczystych teraz zajmą się pracą merytoryczną, dzięki czemu szybciej załatwiane będą wpływające do nich wnioski.

Zgodnie z danymi Ministerstwa Sprawiedliwości codziennie przeglądanych jest wiele tysięcy ksiąg, co wskazuje na dużą popularność nowego portalu.

W wyniku realizacji programu NKW średni krajowy wskaźnik sprawności postępowania wieczystoksięgowego, czyli czasu potrzebnego do dokonania wpisu w księdze wieczystej, na koniec I półrocza 2010 r. wyniósł 1,0. W latach 2000-2009 wskaźnik ten wahał się na poziomie od 3,4 do 1,5 przy czym w 2002 r., a więc bezpośrednio przed wdrożeniem programu pilotażowego Nowej Księgi Wieczystej, osiągnął wartość 2,8. *Wdrożenie systemu elektronicznych ksiąg okazało się dużym sukcesem. Wskaźnik sprawności postępowania wieczystoksięgowego jest obecnie najlepszy od dziesięciu lat.*

Warto dodać, że technicznym usprawnieniem przy dokonywaniu wpisów są różnego rodzaju gotowe i bardzo pomocne słowniki systemowe: np. słownik żądań, słownik nazw województw, powiatów i gmin. Ponadto przydatne również są schowki dokumentów przechowujące nazwy ostatnio wpisywanych podstaw wpisu, podstaw prawnych, uczestników postępowania itp., które można kopiować i przenosić w dane miejsce.

Ogólną poprawę pracy w systemie zauważają też pracownicy sądów. Prowadzenie ksiąg wieczystych w systemie informatycznym gwarantuje zwiększenie sprawności prowadzonych postępowań oraz zwiększa profesjonalizm w obsłudze wniosków dotyczących ksiąg wieczystych.

Pozytywne opinie o systemie wyrażają również pracownicy wydziałów ksiąg wieczystych, chwalać między innymi za możliwość pobierania odpisów z ksiąg wieczystych praktycznie przez każdego, niekoniecznie w miejscu właściwym dla położenia nieruchomości. Znacząco wpływa to na poprawę warunków pracy, której nie wyobrażają sobie bez tego systemu.

Wdrażanie systemu Nowej Księgi Wieczystej już teraz można ocenić jako duży sukces. Ministerstwo Sprawiedliwości zrealizowało zakładane cele, na czele z usprawnieniem postępowania wieczystoksięgowego i zmniejszeniem czasu oczekiwania na odpis księgi wieczystej.

Wraz z postępowaniem procesu wdrożenia systemu, zastosowana struktura elektronicznej księgi pozwoliła osiągnąć jednolitość i precyzyjność zawartości ksiąg wieczystych w skali całego kraju. Dzięki wdrożeniu systemu informatycznego osiągnięto również spójność danych w prowadzonych księgach, a także wypracowano jednolite zasady prawne i organizacyjne współpracy między systemami NKW, Ewidencji Gruntów i Budynków.

NKW umożliwia też dostarczanie wiarygodnych danych statystycznych oraz informacji służących podejmowaniu inicjatyw gospodarczych.

Modernizacja sposobu prowadzenia i dostępu do ksiąg wieczystych umożliwiła też w pełniejszym zakresie, realizację zasady jawności formalnej ksiąg wieczystych, dając możliwość przeglądania księgi zapisanej w Centralnej Bazie Danych w każdej z ekspozytur systemu działającej przy wydziałach ksiąg wieczystych, w których wdrożono NKW, a od czerwca 2010 r. także za pośrednictwem Internetu.

### **5.2. Skutki negatywne elektronizacji**

Problemem, który najbardziej emocjonuje użytkowników od strony negatywnej elektronizacji, jest sprawa wprowadzenia nieczytelnych formularzy w postępowaniu wieczystoksięgowym.

Wraz z rozpoczęciem migracji w danym wydziale ksiąg wieczystych, wszystkie wnioski muszą być składane na urzędowych formularzach. Wprowadzenie formularzy ma niewątpliwie usprawnić pracę sądu i ułatwić wnioskodawcy zawarcie we wniosku właściwych żądań oraz wszystkich koniecznych informacji. Jednakże

w praktyce pojawiają się różne wątpliwości. Są one dla wielu wypełniających wnioski nieczytelne i niezrozumiałe.

Część z nich dotyczy technicznych możliwości wypełniania wniosków na formularzach przy użyciu komputera. Formularze udostępniane są w wydziałach ksiąg wieczystych Centralnej Informacji Ksiąg Wieczystych oraz za pośrednictwem Internetu na stronie Ministerstwa Sprawiedliwości.

Obecnie już wszystkie wydziały ksiąg wieczystych przyjmują wnioski tylko na formularzach urzędowych, zaś złożenie wniosku w innej formie stanowi brak formalny wniosku. Urzędowe formularze zostały zamieszczone na stronie internetowej Ministerstwa Sprawiedliwości w formacie PDF, który umożliwia jedynie wydruk poszczególnych formularzy bez możliwości ich edycji. Dla niektórych użytkowników, np. banków, które mają centralny system wypełniania wniosków o wpisy w księgach wieczystych, kluczowe znaczenie ma to, żeby wnioski były udostępniane w formacie, który umożliwiłby ich wypełnianie za pomocą komputera. Jednakże po wypełnieniu tak sformatowanych formularzy i wpisaniu tekstu, zmienia się oryginalny układ graficzny formularzy.

Zasadnicze znaczenie dla sprawy ma to, aby wypełniony i wydrukowany wniosek nie różnił się od wzoru urzędowego formularza wniosku. Ponadto należy się zastanowić czy nie będzie to skutkowało uznaniem przez sąd uchybienia obowiązku zastosowania formularza zgodnego ze wzorem. Pogląd ten należy uznać za słuszny. W podobnym kierunku na temat formularzy wypowiedział się Trybunał Konstytucyjny. Na problem ten trzeba będzie spojrzeć inaczej w momencie włączenia wniosków do postępowania wieczystoksięgowego, ale w chwili obecnej byłby to niczym nieuzasadniony rygoryzm.

Ponadto znacznym problemem dla wielu interesantów szczególnie tych w wieku dojrzałym, jest nieczytelność wydruków dotyczących odpisów z ksiąg wieczystych jak również zawiadomień o dokonanych wpisach w księgach wieczystych.

Kolejny negatywny skutek ma miejsce przy tworzeniu zawiadomień o wpisach do ksiąg elektronicznych na rzecz do wnioskodawców i uczestników postępowania. Występuje zbyt dużo czynności technicznych, komputerowych, pochłaniających niepotrzebnie czas. Niektóre wydruki zawiadomień o wpisie zawierają około 20-30 stron. Zużycie papieru jest więc ogromne i kosztowne.

Przy zakładaniu nowych ksiąg lub przy projektowaniu wpisów w istniejących księgach informatycznych, pomocne przyciski takie jak: Edytuj, Zatwierdź, Dodaj, Zapisz, Zapisz projekt, Wycofaj, Usuń, PW, PW – pozycji, Pokaż dane pozycji, Wykreśl, Rezygnuj, Kopiuj, Wklej, Szukaj itp. mogą istnieć, aczkolwiek od strony technicznej jest jeszcze zbyt dużo tzw. „klikologii.”



### 5.3. Przyszłość ksiąg wieczystych po elektroniczacji

Po informatyzacji ksiąg wieczystych oraz wprowadzeniu internetowego dostępu do ksiąg prowadzonych w systemie elektronicznym, nadchodzi czas na informatyzację samego postępowania wieczystoksięgowego, tj. całej procedury załatwiania wniosków.

Przewiduje się, że początkowo procedura obejmie w pierwszej kolejności notariuszy, zaś efektem jej wprowadzenia będzie uproszczenie i usprawnienie obrotu prawnego. Projekt legislacyjny dotyczący informatyzacji postępowania o wpis do księgi wieczystej nawiązuje do tych regulacji poprzez wykorzystanie sprawdzonych już w praktyce rozwiązań prawno-informatycznych w innych krajach.

Ponadto postuluje się, aby w przyszłości zapewnić notariuszom możliwość rejestrowania wniosków samodzielnie w systemie tak, aby wzmianka o wniosku wynikającym z dokonanej przed notariuszem czynności pojawiała się w systemie natychmiast. Obecnie notariusz ma trzy dni na przesłanie wniosku do sądu, a sąd rejestruje wzmiankę niezwłocznie po wpłynięciu wniosku. To jednak nie daje 100 procentowej gwarancji bezpieczeństwa, gdyż w ciągu tych trzech dni, ktoś inny ma możliwość złożenia konkurencyjnego wniosku i uzyskania pierwszeństwa (np. nieuczciwy właściciel może w ciągu jednego dnia próbować sprzedać tę samą nieruchomość kilkakrotnie). Natychmiastowe pojawienie się wzmianki za sprawą notariusza podwyższyłoby zatem poziom bezpieczeństwa w obrocie nieruchomościami. Celem zaproponowanych przepisów jest uproszczenie postępowania w przedmiocie wpisu do księgi wieczystej w przypadku, gdy czynności podlegającej wpisowi, dokonuje notariusz.

Ważne jest i to, że większość ksiąg wieczystych w Polsce prowadzonych jest już obecnie w systemie informatycznym, a w czerwcu 2010 roku Ministerstwo Sprawiedliwości uruchomiło dostęp poprzez Internet do elektronicznych ksiąg wieczystych dla wszystkich podmiotów, realizując w pełni zasadę jawności ksiąg wieczystych. W tej sytuacji winien być wykonany krok zmierzający do informatyzacji całego postępowania wieczystoksięgowego.

Konieczne zatem będzie zrównanie zdigitalizowanej formy elektronicznej wypisu aktu notarialnego opatrzonej bezpiecznym podpisem elektronicznym notariusza.

Notariusze dostarczają do wydziałów wieczystoksięgowych nie mniej niż 60% spraw. Sprawne wdrożenie systemu pozwoli w pełni osiągnąć korzyści, które związane są z wprowadzeniem projektu Nowej Księgi Wieczystej. Obecny system opierający się na papierowej biurowości i pracy niewydolnej poczty, generujący

miliony zbędnych dokumentów, stwarza przeszkody w funkcjonowaniu tego ważnego społecznie działu sądownictwa.

Elektroniczna biurowość, w tym pominięcie czasochłonnych i drogich doręczeń sądowych, wygeneruje ogromne oszczędności finansowe dla Skarbu Państwa oraz uczestników postępowania wieczystoksięgowego. Uporanie się zaś z istniejącymi obecnie zaległościami poprawi wizerunek państwa, w tym sądownictwa.

Konieczne jest zatem zapewnienie notariuszom dostępu do biurowości sądowej za pośrednictwem formularza online. Automatyczna rejestracja wniosku o wpis do księgi wieczystej złożonego za pomocą takiego formularza musi być równoznaczna z obecną rejestracją ogólną wniosku i ujawnieniem we właściwej księdze wieczystej wzmianki o wniosku.

Notariusz powinien brać udział z jasno zakreśloną rolą do końca postępowania, które inicjuje, sporządzając czynność notarialną i wniosek o wpis do księgi wieczystej. Sytuacja taka wpłynie z pewnością na podniesienie pewności obrotu, a także zaufania stron do notariuszy i sądów. Na mocy planowanej nowelizacji notariusz zmieniłby sposób kontaktowania się z sądem wieczystoksięgowym. W przypadku, o którym mowa w art. 92 § 4 Prawa o notariacie, elektroniczne składanie wniosków o wpis do księgi wieczystej byłoby obowiązkowe, a w innych przypadkach fakultatywne.

Obserwując tendencje europejskie dotyczące rejestrów nieruchomości, można założyć, iż zakończenie procesu elektronicznej ksiąg wieczystych w Polsce stanowi dopiero pierwszy etap ich modernizacji. Przed polskim ustawodawcą stoi wiele wyzwań w postaci dostosowania stanu prawnego i technologicznego do koncepcji rozwojowych systemu prowadzenia ksiąg wieczystych.

Niewątpliwie, niezbędną jest szersza dyskusja nad dalszym losem ksiąg, zarówno na szczeblu krajowym jak i europejskim. Z pewnością konieczne są zmiany zmierzające do tego, by nabywca nieruchomości lub wierzyciel, który ma uzyskać zabezpieczenie rzeczowe, miał łatwy dostęp do pełnej i rzetelnej informacji o nieruchomości. Ułatwienia elektroniczne powinny wpłynąć na przyspieszenie postępowania wieczystoksięgowego oraz obniżenie kosztów, a także przyczynić się do rozwoju i zwiększenia przejrzystości obrotu.

Zasadnym jest także rozważenie dalszych kroków, które należałoby podjąć, aby usprawnić obowiązujący system ksiąg wieczystych. Kwestia poprawy efektywności działania rejestrów prowadzonych dla nieruchomości jest aktualna nie tylko w Polsce, lecz również w innych państwach członkowskich Unii Europejskiej.

Jaką formułę przyjmie system ksiąg wieczystych w Polsce w przyszłości, pozostaje kwestią otwartą. Zakończenie procesu elektronicznej i udostępnienie ich online jest z pewnością krokiem we właściwym kierunku.

Reasumując powyższe, wiele wskazuje na to, że w niedalekiej przyszłości, gdy księgi wieczyste znajdą się w Centralnej Bazie Danych, prawdopodobnie Polska przystąpi do EULIS (*European Land Information Service* – Europejski Serwis Informacji o Gruntach) oraz Europejskiego Rejestru Gruntów, które będą stanowić zbiór informacji o znaczeniu prawnym dla poszczególnych nieruchomości w Europie.

Projekt EULIS powstał w latach 2001 – 2004 i ma przyczynić się do zapewnienia potencjalnym nabywcom i kredytodawcom z krajów członkowskich dostępu do informacji na temat nieruchomości będących przedmiotem transakcji. Obecnie za pośrednictwem EULIS możliwy jest dostęp do rejestrów publicznych nieruchomości położonych w Austrii, Anglii i Walii, Irlandii, Holandii, Norwegii, Szwecji i na Litwie.

EULIS nie rozwiąże wszystkich problemów związanych z transakcjami o charakterze transgranicznym. Nabycie nieruchomości w innym kraju członkowskim UE jest przedsięwzięciem wymagającym wielu czynności. Pomimo uzyskania informacji o nieruchomości, przeszkodą dla nabywcy może być nieznanostwo prawa krajowego, czy specyfiki danego rynku. EULIS może jednak pomóc w identyfikacji nieruchomości oraz wstępnej weryfikacji podstawowych informacji, takich jak właściciel, czy wysokość ewentualnego obciążenia, które może mieć wpływ na wartość nieruchomości. Dostęp do powyższych danych za pośrednictwem Internetu ma ogromne znaczenie w przyspieszeniu transakcji, a także eliminuje przynajmniej częściowo ryzyko oszustwa.

EULIS postrzega się jako pierwszy krok w kierunku realizacji idei wspólnego, jednolitego Europejskiego Rejestru Gruntów (*European Land Register*), stanowiącego swoistego rodzaju europejską księgę wieczystą.

Jako konsekwencja ewolucji informacji dostępnych obecnie online, jawi się bowiem wspólny system rejestracji dla wszystkich państw członkowskich, harmonizacja informacji ujawnionych w księgach wieczystych, ich charakteru prawnego oraz postępowania rejestracyjnego.

Idea europejskiej księgi wieczystej jest z pewnością warta rozważenia. Dla pełnej efektywności transgranicznego obrotu nieruchomościami, niezbędne jest bowiem zapewnienie synergii pomiędzy publicznymi rejestrami nieruchomości istniejącymi obecnie w ramach Unii Europejskiej.

## 6. Wnioski końcowe

Poczynione w poszczególnych rozdziałach pracy ustalenia pozwalają na sformułowanie następujących wniosków :

- Wprowadzenie systemu Nowa Księga Wieczysta w formie elektronicznej zmienia całkowicie oblicze pracy w sądach, konkretnie w wydziałach ksiąg wieczystych. Celem tego systemu jest podniesienie wiarygodności zapisów ksiąg wieczystych, usprawnienie postępowań dotyczących ksiąg oraz techniki ich prowadzenia, jak również zapewnienie centralnego, jednolitego i łatwego dostępu do Centralnej Bazy Danych przy zachowaniu ochrony przed ich zniszczeniem. Ponadto diametralnie wzrośnie bezpieczeństwo obrotu nieruchomościami oraz zabezpieczeń hipotecznych. Znacznie rozszerzona będzie jawność ksiąg wieczystych. Elektroniczną formę ksiąg wieczystych uznamy z całą pewnością jako doskonały środek na usprawnienie tej instytucji po zakończeniu migracji ksiąg wieczystych, która ma nastąpić prawdopodobnie w 2013 roku.
- Informatyzacja ksiąg wieczystych zmienia również całe postępowanie wieczystoksięgowe, które dosyć szczegółowo opisano w rozdziale 5 niniejszej pracy. Najważniejszymi możliwościami jakie zapewnia nam struktura nowej księgi elektronicznej są: sprawne załatwianie wniosków wieczystoksięgowych, wydawanie odpisów wręcz od ręki, szybkie logowanie się każdego pracownika do systemu i za pomocą odpowiednich parametrów odszukiwanie nr sygnatury sprawy, nr poszukiwanej księgi wieczystej, właściciela lub uprawnionego. Również elektroniczna biurowość jest wielkim usprawnieniem dla pracowników, wszystko odbywa się automatycznie np. automatyczne wzmiankowanie, automatyczne rejestrowanie wniosków, nr kolejnej księgi elektronicznej w Repertorium itp.
- Korzyści jakie osiągamy z wprowadzenia informatycznej księgi wieczystej (oprócz wymienionych wyżej) omówione są szczegółowo w rozdziale 5 pkt. 1. Są one nieocenionymi udogodnieniami dla pracowników sądowych, notariuszy, komorników oraz interesantów. Niewątpliwie najważniejszym rozwiązaniem w tej kwestii jest to, że przyszły nabywca nie musi wychodzić z domu, żeby dokonać wglądu do księgi wieczystej i sprawdzić informację o jej obciążeniu. Wystarczy znać numer księgi i skorzystać z bezpłatnego dostępu do przeglądania online. Elektroniczna księga wieczysta zapewnia szybki dostęp do jednolitej i precyzyjnej informacji w skali całego kraju, znacząco usprawnia pracę sądów oraz zwiększa profesjonalizm w obsłudze wniosków wieczysto

księgowych. W niedalekiej przyszłości na pewno będziemy również w pełni korzystać z elektronicznego postępowania wieczystoksięgowego zarówno w Polsce jak i w Europie – (EULIS nam to ułatwi).

## ***Bibliografia***

- Armada-Rudnik P., (2009); *Przyszłość ksiąg wieczystych po elektronizacji*, Nieruchomości C.H. BECK.
- Barłowski B., Janeczko E. (1988); *Księgi wieczyste – rejestr nieruchomości*, Warszawa, s. 6 i nast.
- Domagalski M. (2010); *Digitalizacja ksiąg wieczystych na finiszu*. Rzeczpospolita z dnia 26 czerwca 2010 r.
- Kołodziejska G., Kapusta W., Bogucki D. (1998); *Informatyczna księga wieczysta omówienie wstępnych założeń systemowych*. Rejent Nr 6, s. 49-87.
- Kućka M., Pisuliński J., Przyborowski R., Swaczyna B., (2011); *Hipoteka po nowelizacji – Komentarz*, Warszawa, s. 13-21, 44-48.
- Mysiak P., (2004); *Elektroniczna księga wieczysta – dążenie do nowej jakości w obrocie*; „Forum” nr 15.
- Rudnicki S. (2005); *Komentarz do ustawy o księgach wieczystych i hipotece*, Warszawa s. 186-190.
- Sopyło J. (2010); *Nowa jakość księgi wieczystej*, ebos / na wokandzie ([www.ebos.pl](http://www.ebos.pl))
- Stefańska A. (2008) *Elektroniczna księga wieczysta*; Warszawa, s. 9-12.
- Wachowski T. (2011); *Nowa hipoteka – Krok ku lepszemu czy kłopoty na własne życzenie*, „Krakowski Rynek Nieruchomości”, Nr 4.



**Paweł Czarnecki**

## GŁÓWNE PROBLEMY EDUKACJI I KSZTAŁCENIA PRACOWNIKÓW SOCJALNYCH W POLSCE

[**słowa kluczowe:** edukacja, praca socjalna, Deklaracja Bolońska]

### **Streszczenie**

Kształcenie pracowników socjalnych zmierza do wyposażenia osób pragnących podjąć pracę w tym zawodzie w określony zestaw kompetencji, tak aby z jednej strony możliwe było rozwiązywanie problemów społecznych zgodnie z polityką społeczną realizowaną przez państwo, a z drugiej by absolwenci wchodzący na rynek pracy byli na tym rynku konkurencyjni. Kwestia rodzaju i zakresu wiedzy i umiejętności, które w toku kształcenia powinni przyswoić sobie studenci kierunku „praca socjalna” wiąże się z dyskusją na temat istoty i funkcji pracy socjalnej w nowoczesnym społeczeństwie. W przypadku pracy socjalnej problem ten komplikuje się dodatkowo ze względu na wspomnianą dwuwymiarowość tej dziedziny jako dyscypliny teoretycznej i jako zbioru umiejętności praktycznych. Podstawą kształcenia w wymiarze teoretycznym powinna być usystematyzowana wiedza naukowa, ponieważ jednak praca socjalna jest dziedziną interdyscyplinarną, powstaje problem opracowania „kanonu” informacji z różnych dziedzin, które powinien przyswoić sobie każdy adept pracy socjalnej bez względu na wybraną przez siebie specjalizację. Podobny problem powstaje zresztą w obszarze umiejętności praktycznych, ponieważ i tutaj można wyróżnić umiejętności uniwersalne, niezbędne wszystkim pracownikom socjalnym (np. umiejętność funkcjonowania w określonym otoczeniu prawnym – instytucjonalnym) oraz umiejętności specjalistyczne, dostosowane do określonej grupy adresatów pracy socjalnej. Praca socjalna jest dziedziną interdyscyplinarną, toteż absolwenci studiów o tej specjalności powinni posiadać wiedzę podstawową z takich dziedzin, jak filozofia, psychologia, biologia i medycyna (pomoc osobom niepełnosprawnym), ekonomia i prawo (rozumienie funkcjonowania systemu pomocy społecznej, zrozumienie zjawisk mikroekonomicznych), a także rzecz jasna pedagogika społeczna i teoria

pracy socjalnej. Pracownik socjalny rozpoczynający pracę w zawodzie powinien także dysponować odpowiednimi umiejętnościami praktycznymi: umiejętność oceny trudnych sytuacji, stosowania metod i technik interwencyjnych, pozyskiwania środków materialnych i niematerialnych, a także radzenia sobie w sytuacjach specjalnych, takich jak niepełnosprawność, bezdomność, przemoc w rodzinie itd.

\*\*\*

Celem kształcenia zawodowego jest wyposażenie przyszłych pracowników w kompetencje niezbędne do wykonywania danej profesji. Również kształcenie pracowników socjalnych zmierza do wyposażenia osób pragnących podjąć pracę w tym zawodzie w określony zestaw kompetencji, tak aby z jednej strony możliwe było rozwiązywanie problemów społecznych zgodnie z polityką społeczną realizowaną przez państwo, a z drugiej by absolwenci wchodzący na rynek pracy byli na tym rynku konkurencyjni<sup>1</sup>.

Przez kompetencję należy rozumieć zarówno wiedzę teoretyczną i umiejętności praktyczne, lub też, innymi słowy, wiedzę deklaratywną, czyli wiedzę o faktach i sądach, oraz wiedzę proceduralną, czyli wiedzę o sposobach osiągania określonego rodzaju celów. Informacje tworzące pierwszy rodzaj wiedzy można potraktować jako odpowiedzi na pytanie „co?”, a informacje tworzące wiedzę proceduralną jako odpowiedzi na pytanie „jak?”. Z punktu widzenia dydaktyki różnica pomiędzy tymi dwoma rodzajami wiedzy sprowadza się do sposobu nauczania: w pierwszym przypadku wystarczy sam opis faktów, sądów, opinii itd., w drugim podstawowa metodą nauczania jest powtarzanie określonych czynności. Uczenie się bardziej złożonych umiejętności nie jest jednak możliwe jedynie drogą naśladowania demonstrowanych przez instruktora działań, ponieważ umiejętności te z reguły składają się też w dużym stopniu z wiedzy deklaratywnej<sup>2</sup>. Rozstrzygnięcia wymaga zatem nie kwestia, czy kształcenie do pracy socjalnej ma być przygotowaniem teoretycznym czy praktycznym, lecz pytanie o wzajemne proporcje tych dwóch składników na poszczególnych etapach edukacji.

Ze względu na grupę osób, do których kształcenie jest adresowane, wyróżnić można edukację przygotowującą do zawodu, szkolenia specjalistyczne oraz

---

<sup>1</sup> J. Piekarski, *Problem wiedzy w instytucjonalnej pracy socjalnej*, w: E. Marynowicz Hetka, A. Wagner, J. Piekarski, *Profesje społeczne w Europie*, BPS, Katowice 2001, s. 229.

<sup>2</sup> J. Koziellecki, *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1995.



doskonalenie zawodowe (kształcenie ustawiczne)<sup>3</sup>. Przygotowanie do zwołu jest adresowane przede wszystkim do młodzieży pragnącej w przyszłości podjąć pracę w sektorze pomocy społecznej i podlega określonym regulacjom prawnym. Szkolenia specjalistyczne przeznaczone są zarówno dla studentów, jak i dla pracowników socjalnych, którzy z różnych przyczyn chcą zdobyć dodatkową specjalizację zawodową. Z kolei kursy doszkalające powinny obejmować wszystkich pracowników socjalnych, ich celem jest bowiem aktualizacja i uzupełnianie wiedzy niezbędnej do wykonywania zawodu (np. wiedzy o zmieniających się przepisach prawa)<sup>4</sup>.

Kwestia rodzaju i zakresu wiedzy i umiejętności, które w toku kształcenia powinni przyswoić sobie studenci kierunku „praca socjalna” wiąże się z dyskusją na temat istoty i funkcji pracy socjalnej w nowoczesnym społeczeństwie. W przypadku pracy socjalnej problem ten komplikuje się dodatkowo ze względu na wspomnianą dwuwymiarowość tej dziedziny jako dyscypliny teoretycznej i jako zbioru umiejętności praktycznych<sup>5</sup>. Podstawą kształcenia w wymiarze teoretycznym powinna być usystematyzowana wiedza naukowa, ponieważ jednak praca socjalna jest dziedziną interdyscyplinarną, powstaje problem opracowania „kanonu” informacji z różnych dziedzin, które powinien przyswoić sobie każdy adept pracy socjalnej bez względu na wybraną przez siebie specjalizację. Podobny problem powstaje zresztą w obszarze umiejętności praktycznych, ponieważ i tutaj można wyróżnić umiejętności uniwersalne, niezbędne wszystkim pracownikom socjalnym (np. umiejętność funkcjonowania w określonym otoczeniu prawnym – instytucjonalnym) oraz umiejętności specjalistyczne, dostosowane do określonej grupy adresatów pracy socjalnej.

W jednym i drugim przypadku najważniejszym kryterium doboru treści przekazywanych adeptom pracy socjalnej wydaje się być kryterium użyteczności, z czego z kolei wynika, że programy kształcenia pracowników socjalnych muszą ewoluować zgodnie ze zmieniającymi się potrzebami rynku pracy. Istotne znaczenie wydaje się mieć także kryterium spójności oraz weryfikowalności wiedzy. Jednakże wbrew pozorom spełnienie tych dwóch kryteriów nie wydaje się być łatwe, jak bowiem zauważa A. Olubiński w praktyce pracownicy socjalni posługują się

---

<sup>3</sup> Por. I. Dąbrowska-Jabłońska, *Kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych*, w: *Pracownik socjalny. Wybrane problemy zawodu w okresie transformacji społecznej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2002.

<sup>4</sup> Por. T. Kaźmierczak, *System dokształcania pracowników służb społecznych w Polsce*, w: *Kształcenie pracowników socjalnych*.

<sup>5</sup> B. Dewe zwraca uwagę na potrzebę zachowania odpowiednich proporcji pomiędzy wiedzą teoretyczną a umiejętnościami jej praktycznego stosowania. Por. tenże, *Wiedza i umiejętności w pracy socjalnej*, w: E. Marynowicz-Hetke, J. Piekarski, D. Zając-Urbania, *Pedagogika społeczna i praca socjalna. Przegląd stanowisk i komentarze*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998, s. 95 i nast.

często wiedzą niepełną, fragmentaryczną, a przy tym niedostatecznie zweryfikowaną, operują więc raczej hipotezami niż potwierdzonymi teoriami naukowymi. Zdaniem tego autora, stosowanie przez pracowników wiedzy hipotetycznej jest jednak korzystniejsze z punktu widzenia dobra podopiecznych niż posługiwanie się twierdzeniami akceptowanymi na zasadzie dogmatów, ponieważ pracownicy odwołujący się do wiedzy, która nie została całkowicie zweryfikowana, są bardziej krytyczni wobec rozstrzygnięć teoretycznych, dążąc raczej do przetestowania ich praktycznej skuteczności niż do potwierdzenia za wszelką cenę słuszności własnych przekonań<sup>6</sup>.

Praca socjalna jest dziedziną interdyscyplinarną, toteż absolwenci studiów o tej specjalności powinni posiadać podstawową wiedzę z takich dziedzin, jak filozofia, psychologia, biologia i medycyna (pomoc osobom niepełnosprawnym), ekonomii i prawa (rozumienie funkcjonowania systemu pomocy społecznej, zrozumienie zjawisk mikroekonomicznych) a także rzecz jasna pedagogiki społecznej i teorii pracy socjalnej. Pracownik socjalny rozpoczynający pracę w zawodzie powinien także dysponować odpowiednimi umiejętnościami praktycznymi: umiejętnością oceny trudnych sytuacji, stosowania metod i technik interwencyjnych, pozyskiwania środków materialnych i niematerialnych, a także radzenia sobie w sytuacjach specjalnych, takich jak niepełnosprawność, bezdomność, przemoc w rodzinie itd.

W edukacji do pracy socjalnej szczególnie ważną funkcję pełnią dziedziny wiedzy, których opanowanie jest warunkiem rozumienia problemów klientów pracy socjalnej, takie jak socjologia, psychologia i pedagogika. Celem kształcenia w dziedzinie socjologii jest przekazanie wiedzy o funkcjonowaniu społeczeństwa, wiedza ta bowiem jest warunkiem zrozumienia zjawisk społecznych a także narzędziem pozwalającym poddawać te zjawiska analizie i ocenie oraz umiejscowić pracę socjalną. Dlatego studenci pracy socjalnej powinni zapoznać się z celem i metodami socjologii oraz poznać główne teorie socjologiczne, takie jak funkcjonalizm, strukturalizm, interakcjonizm, teoria systemów, marksizm itd<sup>7</sup>.

Pracownicy socjalni powinni rzecz jasna rozumieć psychologiczne mechanizmy funkcjonowania jednostki, dlatego drugą dziedziną ogólnego przygotowania do zawodu jest psychologia. W psychologii nie istnieje tak wiele odrębnych od siebie teorii jak w socjologii, a teorie, które traktuje się jako niezależne od siebie, można sprowadzić bądź do nurtu psychoanalitycznego, bądź behawiorystyczne-

---

<sup>6</sup> A. Olubiński, *Znaczenie wiedzy w praktyce pracy socjalnej*, w: *Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku*, pod red. E. Kantowicz i A. Olubińskiego, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2003, s. 48.

<sup>7</sup> M. Davies, *Socjologia a praca socjalna: niezrozumiałe powinowactwo*, w: *Socjologia pracy socjalnej*, pod red. M. Daviesa, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 1999.

go<sup>8</sup>. Kurs w zakresie psychologii obejmować powinien przegląd podstawowych koncepcji psychologicznych, wiedzę o procesach poznawczych, psychologicznych aspektach komunikowania się, wiedzę o emocjach, znajomość procesów rozwojowych, rozwoju i typów osobowości itd. Szczególnie ważna jest znajomość podstawowych odkryć psychologii społecznej, a więc dziedziny psychologii badającej zjawiska psychiczne powstające w interakcjach pomiędzy jednostką a jej społecznym otoczeniem.

Kurs pedagogiki powinien obejmować m. in. historię przedmiotu, subdyscyplin pedagogicznych ze szczególnym uwzględnieniem subdyscyplin przydatnych w pracy socjalnej (pedagogika społeczna, specjalna, rehabilitacja, resocjalizacja, współczesne zadania pedagogiki, wiedzę o wybranych środowiskach społecznych i ich problemach, wiedzę o społeczeństwie obywatelskim, związkach pedagogiki społecznej z pracą socjalną itp.).

Psychologia wraz z pedagogiką pełnią w pracy socjalnej rolę szczególną ze względu na fakt, iż obowiązki pracowników socjalnych często graniczą a niekiedy nawet pokrywają się z obowiązkami psychologów i pedagogów. Różnica pomiędzy psychologiem a pracownikiem socjalnym, nawet jeżeli obydwoj pracują w tym samym zespole, polega na tym, iż psycholog bierze pod uwagę przede wszystkim cechy indywidualne, wewnętrzny świat przeżyć jednostki, podczas gdy pracownik socjalny interesuje się w pierwszym rzędzie społecznym funkcjonowaniem swoich podopiecznych oraz możliwościami wykorzystania zasobów społecznych do rozwiązania ich problemów<sup>9</sup>.

Istotną rolę odgrywa też ogólna wiedza humanistyczna, a także znajomość filozofii, w tym przede wszystkim takich jej działów, jak etyka, aksjologia czy filozofia polityki. Pewne kompetencje w dziedzinie filozofii są niezbędne chociażby po to, aby rozumieć sens norm etycznych ujętych w kodeksach etyki zawodowej i dostrzegać potrzebę stosowania ich w praktyce. Z kolei znajomość problemów filozofii polityki pozwala podejmować samodzielną refleksję nad znaczeniem pracy socjalnej jako narzędzia polityki społecznej i rozwoju społecznego.

Odrębną płaszczyzną przygotowania do zawodu jest formowanie tożsamości zawodowej, czyli kształtowanie swoistego ethosu pracownika socjalnego. Studia są okresem, w którym młodzi ludzie poszukują odpowiedzi na pytanie, czy podjęte przez nich decyzje dotyczące kariery zawodowej są właściwe, dążą do zrozumienia samych siebie, odkrywają wartości właściwe dla wybranej profesji, słowem, kształtują obraz samych siebie jako pracowników socjalnych. W tym przypadku proble-

---

<sup>8</sup> Por. C. de Robertis, *Metodyka działania w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998, s.61.

<sup>9</sup> Por. R.A. Skidmore, M.G. Thackeray, *Wprowadzenie do pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998, s. 30.

mów nie sprawia określenie, czym jest ethos pracownika socjalnego i jakie cechy osobowości powinien pracownik socjalny posiadać, lecz wypracowanie metod formowania tożsamości zawodowej. Wydaje się, że dużą rolę w kształtowaniu ethosu pracownika socjalnego odgrywa bezpośredni kontakt z autorytetami w dziedzinie pracy socjalnej, a więc przede wszystkim z doświadczonymi pracownikami, którzy ów ethos realizują w praktyce. Podkreślić też należy znaczenie zajęć z przedmiotów humanistycznych, w tym przede wszystkim filozofii i etyki. Celem tych zajęć jest nie tylko przekazanie informacji o normach etyki zawodowej, lecz także wyposażenie studentów w zdolność posługiwania się językiem etycznym w interpretowaniu i ocenianiu zjawisk i sytuacji, przede wszystkim zaś własnych działań i postaw.

Warto przy okazji zaznaczyć, że w procesie kształcenia pracowników socjalnych dużą wagę należy przywiązywać do nauczania umiejętności prawidłowego komunikowania się. Umiejętność ta w pracy socjalnej ma wyjątkowe znaczenie, ponieważ pracownicy socjalni posługują się w praktyce wieloma różnymi językami, poczynając od języka potocznego swoich klientów, poprzez żargon właściwy dla środowiska zawodowego, aż po język naukowy z kilku różnych dziedzin.

A. Kamiński był zdania, że przygotowanie do pracy socjalnej powinno przebiegać w dwóch płaszczyznach: ogólnej oraz specjalistycznej. Celem kształcenia na poziomie ogólnym powinno być przekazanie wiedzy i umiejętności niezbędnych wszystkim pracownikom socjalnym, bez względu na specjalizację. Oprócz wykształcenia ogólnego pod koniec edukacji powinno się oferować studentom kilka specjalizacji do wyboru. Podstawą kształcenia do pracy socjalnej pozostaje jednak, według Kamińskiego, przygotowanie ogólne. Postulat ten A. Kamiński uzasadniał szczególnym posłannictwem pracy socjalnej, wymagającej „wewnętrzznego nastawienia na pracę z innymi, zdolności rozumienia potrzeb drugiego człowieka, tendencji do udzielania pomocy, wyrozumiałości itd.”. Stąd konieczny jest ścisły związek pomiędzy ogólną wiedzą z zakresu nauk humanistycznych i społecznych, a przygotowaniem specjalistycznym. Minusem takiego modelu kształcenia jest natomiast stosunkowo niski poziom specjalizacji, co w warunkach intensywnych przemian społecznych prowadzić może do sytuacji, w której absolwenci kierunku „praca socjalna” są niewystarczająco przygotowani do podejmowania coraz bardziej różnorodnych i złożonych zadań, których wykonywania oczekuje się od pracowników socjalnych.

Warto podkreślić, że nawet w krajach, w których kładzie się nacisk na przygotowanie specjalistyczne, w programach kształcenia do pracy socjalnej obecne są treści z takich dziedzin, jak pedagogika, psychologia, socjologia, polityka społeczna itd., co wynika po prostu z interdyscyplinarności pracy socjalnej. Różnice pomiędzy systemem kształcenia w Polsce i w pozostałych krajach postkomunistycznych oraz systemem kształcenia w rozwiniętych krajach europejskich wynikają również z faktu, iż w tej drugiej grupie państw istnieje kilkudziesięcioletnia tra-

dycja kształcenia do pracy w profesjach społecznych. Państwa te nie przechodziły ponadto tak głębokich przemian, jakich doświadczyły kraje postkomunistyczne w okresie transformacji, toteż ich systemy kształcenia do pracy socjalnej mogły ewoluować wraz z całym społeczeństwem<sup>10</sup>.

W okresie transformacji ustrojowej trudno jednak byłoby w Polsce wprowadzić jednolity system kształcenia, który promowałby specjalizację kosztem ogólnego przygotowania do zawodu. Transformacja ustrojowa była okresem intensywnych przemian obejmujących wszystkie dziedziny życia społecznego, toteż generowała ona problemy, z którymi służby społeczne w powojennej historii Polski nie miały nigdy do czynienia. Ani istniejący w Polsce system pomocy społecznej, ani tym bardziej programy kształcenia pracowników socjalnych nie były przygotowane do radzenia sobie z tymi problemami, ponieważ przygotowane być nie mogły. Można zatem uznać, że kształcenie dające adeptom pracy socjalnej z jednej strony ogólną wiedzę o problemach socjalnych i sposobach ich rozwiązywania, a z drugiej promujący pewną otwartość, samodzielność i zdolność twórczego myślenia był w tych warunkach systemem optymalnym.

Z uwagi na wzrastającą złożoność problemów, z jakimi w nowych warunkach musieli zmagać się pracownicy socjalni, niewystarczające okazało się kształcenie na poziomie licealnym. Przez pierwszych kilkanaście lat transformacji nie istniał samodzielny kierunek o nazwie „praca socjalna”. Uczelnie kształciły jednak na kierunkach pokrewnych, oferowały również kursy dla osób pragnących podjąć zatrudnienie w ośrodkach pomocy społecznej w ramach kierunku „socjologia”.<sup>11</sup> Sytuację tą zmieniło rozporządzenie ministra nauki i szkolnictwo wyższego z dnia 13 czerwca 2006 r. w sprawie nazw kierunków studiów (Dz. U. z dnia 7 lipca 2006 r.), wprowadzające samodzielny kierunek studiów o nazwie „praca socjalna”.

Ustanowienie formalnych warunków, których spełnienie daje dostęp do zawodu pracownika socjalnego, jest spowodowane m. in. wzrastającym zapotrzebowaniem rynków pracy na specjalistów w tym zawodzie. Z kolei przyczyną tego zapotrzebowania są różnego rodzaju czynniki społeczne, ekonomiczne i demograficzne, które w dającej się przewidzieć przyszłości nie tylko nie znikną, lecz prawdopodobnie będą się nasilać. Zwiększają się zatem wymagania stawiane pracy socjalnej oraz ilość i stopień skomplikowania zadań, jakie stoją przed pracownikami

---

<sup>10</sup> Przypomnijmy, że w Polsce kształcenie pracowników socjalnych zostało zapoczątkowane przez Helenę Radlińską w 1925 r. przy współudziale socjologów m. in. (L. Krzywicki, S. Czarnowski, J. Chałasiński) i psychologów (m. in. A. Dryjski i M. Librachowa), jednak tradycje te nie były kontynuowane w okresie PRL.

<sup>11</sup> Już jednak w latach siedemdziesiątych wdrożono kształcenie na kierunkach zbliżonych do pracy socjalnej, takich jak polityka społeczna, pedagogika opiekuńcza i pedagogika specjalna. Por. E. Kantowicz, *Praca socjalna w Europie. Inspiracje teoretyczne i standardy kształcenia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008, s. 263.

socjalnymi. Wszystko to sprawia, że zawód pracownika socjalnego są w stanie skutecznie wykonywać jedynie osoby, które zdobyły odpowiednie kwalifikacje.

Zgodnie z polskim prawem pracownik socjalny musi posiadać dyplom ukończenia studiów wyższych w zakresie pracy socjalnej lub być absolwentem któregoś z następujących kierunków studiów: praca socjalna, resocjalizacja, polityka społeczna, pedagogika, socjologia, psychologia. Absolwenci innych kierunków studiów mogą podjąć pracę w zawodzie dopiero po ukończeniu dodatkowego kursu w zakresie pracy socjalnej lub organizacji pomocy społecznej. Te uzupełniające kursy stwarzają szansę na znalezienie zatrudnienia osobom, które pierwotnie wybrały inną karierę zawodową i ukończyły studia nie związane z pracą socjalną, jednak w różnych względów nie znalazły zatrudnienia w wybranych przez siebie specjalnościach i podjęły decyzje o przekwalifikowaniu się. Dopuszczenie do zawodu osób, dla których praca socjalna jest drugą profesją, należy ocenić pozytywnie ze względu na różnorodność zadań, jakie w praktyce stoją przed pracownikami socjalnymi. Pracownicy o różnorodnych kwalifikacjach są w stanie lepiej podołać różnorodnym obowiązkom niż pracownicy o jednolitym przygotowaniu. Ujemną stroną tego rozwiązania jest natomiast poziom kształcenia na kursach uzupełniających (choćby z uwagi na zmniejszoną w porównaniu ze zwykłymi studiami ilość godzin), a także niższy poziom identyfikacji z zawodem. Ponadto zawód pracownika socjalnego często wybierają jednostki, dla których niedostępne okazały się inne profesje, to zaś oznacza, że do zawodu trafiać mogą osoby o nieodpowiednich predyspozycjach i o niskim poziomie identyfikacji z zawodem. Jak zaś wskazywała H. Radlińska, predyspozycje do pracy socjalnej są nawet ważniejsze niż kompetencje. „Specjaliści w zawodzie to niekoniecznie zawodowcy całkowicie (z punktu widzenia zarobkowego) zatrudnieni w określonym fachu. To przede wszystkim ludzie o wyraźnych zamiłowaniach, nadający się specjalnie do danego rodzaju pracy, posiadający odpowiednie przygotowanie”<sup>12</sup>.

Kształcenie na kierunku „praca socjalna” jest uregulowane odpowiednimi, przywołanymi już wyżej przepisami. Przepisy te oparte są zarówno na polskich doświadczeniach w edukacji pracowników socjalnych, jak i na regułach wyznaczonych przez instytucje międzynarodowe (np. Proces Boloński). Określają one predyspozycje, jakimi powinni odznaczać się kandydaci do zawodu, wskazują rodzaj i zakres wiadomości przyswajanych przez studentów na poszczególnych etapach kształcenia oraz precyzują kompetencje wymagane do uzyskania dyplomu.

Warto zwrócić uwagę, że przepisy prawa regulujące standardy edukacji do pracy socjalnej narzucają szkołom wyższym pewne ograniczenia, przy czym ogra-

---

<sup>12</sup> H. Radlińska, *Kształcenie pracowników socjalnych*, w: *Problemy kształcenia pracowników społecznych*, pod red. I. Lepaczyk, Warszawa 1981, s. 23.

niczenia te są tym mniejsze, im skromniejszy jest zakres tych przepisów. W Polsce przepisy te nie są ani zbyt restrykcyjne, ani nadmiernie szczegółowe, toteż pomimo ustanowienia minimum programowego, które muszą realizować wszystkie uczelnie publiczne i niepubliczne kształcące na kierunku „praca socjalna”, programy nauczania są w praktyce bardzo różnorodne. Poszczególne uczelnie przygotowują własne programy kształcenia, w których kładzie się nacisk na różne aspekty pracy socjalnej, tak w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

W kształceniu pracowników socjalnych w Polsce uwidacznia się tendencja do ujednolicania wymagań dotyczących zarówno zawodu pracownika socjalnego jako takiego, jak i poszczególnych specjalności. Z drugiej strony istnieją wciąż obszary, w których rola pracownika socjalnego nie została wystarczająco sprecyzowana. Za przykład posłużyć może problem motywowania osób, które z różnych powodów nie podejmują pracy zarobkowej. Istnienie ścisłych wymogów formalnych obowiązujących wszystkie szkoły wyższe i określających zarówno kompetencje absolwentów kierunku „praca socjalna”, jak i zawartość programów nauczania, w praktyce oznaczałaby, że uczelnie nie byłyby w stanie dostosowywać swoich programów, tak aby programy te brały pod uwagę również te nowe, „niezagospodarowane” obszary pracy socjalnej. Mimo więc, iż w Polsce pracownicy socjalni zatrudniani są na ogół w instytucjach państwowych<sup>13</sup>, państwo nie może zbyt głęboko ingerować w proces przygotowania do pracy socjalnej.

Zdaniem E. Kantowicz, w Polsce dominuje obecnie kształcenie promujące rozwojowy model pracy socjalnej, co odróżnia nasz kraj od większości krajów europejskich, w których dominuje przygotowanie do wdrażania modelu kompetencyjno-rozwojowego. Model rozwojowy charakteryzuje się przywiązywaniem dużej wagi do ogólnego rozwoju studenta, rozwijania jego zdolności samodzielnego myślenia, krytycznej refleksji nad własnym zawodem, oceny stanu faktycznego i projektowania alternatywnych rozwiązań<sup>14</sup>.

Sprawą o zasadniczym znaczeniu w edukacji pracowników socjalnych jest dobór odpowiedniej kadry dydaktycznej. W Polsce kierunek „praca socjalna” został utworzony stosunkowo niedawno, brak jest zatem nauczycieli akademickich będących absolwentami pracy socjalnej, a zajęcia ze studentami prowadzi

---

<sup>13</sup> Z kolei instytucje te są zobowiązane do realizowania polityki społecznej państwa, bowiem w rozumieniu ustawy o pomocy społecznej z 2004 „pomoc społeczna jest instytucją polityki społecznej państwa” (art. 2, pkt. 1).

<sup>14</sup> Na temat różnic pomiędzy tymi modelami por. *Pedagogika społeczna i praca socjalna. Przegląd stanowisk i komentarze*, Pod red. E. Marynowicz-Hetki, J. Piekarskiego i D. Urbaniak-Zajac, Wydawnictwo Interart, Warszawa 1996. Por też K. Frysztacki, *Nauczanie ogólnych nauk społecznych – nauczanie pracy socjalnej: podobieństwa i różnice*, w: *Profesje społeczne w Europie. Z problemów kształcenia i działania*, pod red. E. Marynowicz-Hetki, A. Wagnera i J. Piekarskiego, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2001, s. 107.

specjaliści, którzy pracą socjalną zajęli się po ukończeniu innych studiów, przede wszystkim pedagogiki, psychologii i socjologii<sup>15</sup>. Mimo więc, iż praca socjalna jest obecnie samodzielną dyscypliną teoretyczną, to na sposób jej uprawiania oraz nauczania duży wpływ wywiera bez wątpienia profil wykształcenia poszczególnych specjalistów<sup>16</sup>.

Nauczyciele pracy socjalnej powinni więc zdawać sobie sprawę, że ich własne wcześniejsze doświadczenia nie pozostają bez wpływu na wybór metody kształcenia oraz stosunek do nauczanego przedmiotu, a także informować o tym fakcie studentów. Ponadto na sposób kształcenia do pracy socjalnej (a zatem pośrednio także na stosunek przyszłych absolwentów do zawodu) wpływ mają te same czynniki, które oddziałują na proces edukacji do wszystkich zawodów związanych z pomaganiem. Dla przykładu, relacja pomiędzy nauczycielem a studentami przypomina w pewnym stopniu relację pomiędzy przełożonym a podwładnym: w jednym i drugim przypadku jeden z podmiotów dysponuje władzą w stosunku do drugiego, zatem styl nauczania i oceniania studentów zależeć będzie od preferowanego przez danego nauczyciela stylu przywództwa itd.

Ponieważ celem pracy socjalnej jest niesienie pomocy w rozwiązywaniu problemów, dużą rolę w kształceniu przyszłych pracowników odgrywają zajęcia praktyczne. Dają one studentom możliwość odniesienia wiedzy teoretycznej do problemów praktycznych, zdobywania nowych umiejętności poprzez praktyczne działanie, poznania mechanizmów działania instytucji pracy socjalnej a także rozpoznania własnych reakcji emocjonalnych na problemy podopiecznych oraz rozwijanie umiejętności radzenia sobie z nimi. Studenci zapoznają się z różnymi metodami pracy socjalnej, mają także okazję nawiązania kontaktu z grupami społecznymi i problemami, z którymi dotychczas się nie zetknęli. Warto zwrócić uwagę, że praktyki zawodowe nie uczą wyłącznie umiejętności praktycznych, bowiem dają one również możliwość zdobycia wiedzy teoretycznej (np. wiedzy o funkcjonowaniu systemu opieki społecznej, znajomość struktur instytucji pomocowych,

---

<sup>15</sup> W tej sytuacji dużą pomocą są przekłady podręczników zagranicznych pracy socjalnej. Por. np. J. Lishman, *Podręcznik teorii dla nauczycieli praktyki w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998.

<sup>16</sup> Por. K. Frysztacki, *Nauczanie ogólnych nauk społecznych – nauczanie pracy socjalnej: podobieństwa i różnice*, w: *Profesje społeczne w Europie. Z problemów kształcenia i działania*, pod red. Marynowicz-Hetki E., Wagnera A., Piekarskiego J., Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2001. Obecnie kształcenie na kierunku „praca socjalna” opiera się na dwóch dyscyplinach: socjologii (m. in. Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Śląski, Uniwersytet Adama Mickiewicza) oraz pedagogice (m. in. Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski). Por. E. Kantowicz, *Praca socjalna w Europie*, s. 264.



podziału obowiązków w obrębie instytucji itd.). Ponadto są one okazją do zweryfikowania nabytej wcześniej wiedzy i przetestowania stopnia jej opanowania<sup>17</sup>.

Formą kształcenia pośrednią pomiędzy przekazem wiedzy teoretycznej, a ćwiczeniem praktycznych umiejętności są symulacje. „Istotą technik symulacyjnych jest naśladowanie rzeczywistych sytuacji wymagających stosowania nabytych umiejętności”<sup>18</sup>. W nauce pracy socjalnej symulacje można stosować do opanowania różnych rodzajów umiejętności, poczynając od prostych umiejętności administracyjnych, takich jak wypełnianie formularzy czy pisanie wniosków, poprzez naukę obsługiwaną urządzeń technicznych (np. sprzętu służącego do pielęgnacji osób niepełnosprawnych), aż po opanowywanie technik rozmowy z klientem i uczenia się właściwych reakcji emocjonalnych.

Znaczenie praktyk zawodowych nie ogranicza się jednak jedynie do wymiaru dydaktycznego. Praktyki te dają studentom możliwość oceny własnej przydatności do zawodu, przekonania się, czy praca socjalna w rzeczywistości jest tym zajęciem, jakie wyobrażali sobie, podejmując studia. Dla wielu studentów praktyki stwarzają okazję do poznania „od wewnątrz” instytucji pracy socjalnej<sup>19</sup>.

W trakcie zajęć studenci obserwują działania pracowników socjalnych, uczestniczą w tych działaniach jako pomocnicy, biorą udział w spotkaniach poświęconych omawianiu konkretnych przypadków, wreszcie pod okiem doświadczonych pracowników sami świadczą pomoc podopiecznym. Jak zwracają uwagę autorzy opracowania poświęconego praktycznej nauce pracy socjalnej, z punktu widzenia dydaktyki sprawą najważniejszą jest właściwy dobór obowiązków dla studentów. Błędem jest zarówno zbyt małe, jak i zbyt duże obciążanie studentów obowiązkami.

Sformułowanie uniwersalnych wskazówek nie jest jednak możliwe ze względu na różny typ obowiązków w poszczególnych instytucjach. Opiekun zajęć praktycznych powinien w każdym przypadku starać się maksymalnie wykorzystać możliwości danej placówki. Obowiązują też rzecz jasna zasady odnoszące się do nauczania jako takiego, a więc np. reguła, zgodnie z którą nie należy przydzielać studentom zadań, w których czuliby się oni nie w pełni kompetentni, oraz takich, które powodowałyby poczucie braku kontroli i paniki, ponieważ w jednym i drugim przypadku stopień przyswojenia sobie nowych umiejętności jest znikomy. Poziom trudności zadań przydzielanych studentom powinien być dostosowany do etapu kształcenia i wzrastać z etapu na etap. Zajęcia przydzielane studen-

---

<sup>17</sup> H. Burgess, *Uczenie się przez rozwiązywanie problemów w kształceniu pracowników socjalnych*, „Interart”, Warszawa 1996.

<sup>18</sup> A. W. Nocuń, J. Szmagałski, *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1998, s. 150.

<sup>19</sup> N. Thompson, M. Osada, B. Anderson, *Praktyczna nauka pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999, 7 i nast.

tom powinny być w miarę różnorodne, jednocześnie jednak powinny stanowić w miarę spójną całość. Spełnienie tego ostatniego warunku może okazać się trudne ze względów praktycznych, ponieważ instytucje pomocy społecznej, w których studenci odbywają praktyki, często traktują praktykantów jako dodatkową pomoc w wykonywaniu doraźnych zadań, przydzielając studentom po prostu to, co w danym momencie jest do zrobienia<sup>20</sup>.

Celem zajęć praktycznych jest z jednej strony nauczenie studenta stosowania wiedzy teoretycznej w działaniu, a z drugiej zmniejszenie dystansu pomiędzy teorią a przyziemną i nieraz zniechęcającą do działania codziennością. W trakcie zajęć praktycznych student poznaje warunki, w jakich w rzeczywistości żyją niektórzy podopieczni, także dzieci, a więc niejako „uodparnia” się na niezawinione cierpienie, rzecz jasna nie w sensie utraty wrażliwości, lecz zdolności zachowania dystansu niezbędnego w przyszłości do skutecznego niesienia pomocy. Student ma też okazję przekonać się, że podopieczni okazują się często „mniej prostolinijni i bezbronni, niż można by tego oczekiwać”, a kontakty z nimi pozwalają przyszłemu pracownikowi wyzbyć się naiwności i łatwowierności<sup>21</sup>. Ponadto dzięki zajęciom praktycznym, a potem stażom zawodowym młodzi pracownicy łatwiej adaptują się w nowym środowisku pracy, mniejsze jest ich poczucie bezradności i osamotnienia, łatwiej przebiega identyfikacja z zawodem.

Proces poznawania podopiecznych i uczenia się dystansu wobec ludzkich problemów zostaje jedynie zapoczątkowany podczas praktyk studenckich. Właściwy etap gromadzenia doświadczeń i określania własnego, indywidualnego stosunku do podopiecznych, współpracowników i samego zawodu rozpoczyna się dopiero po studiach. U poszczególnych pracowników etap ten przebiega w różny sposób, a adaptacja do nowej pracy bywa łatwiejsza lub trudniejsza w zależności od instytucji, do której trafia młody pracownik. Niemniej jednak w tym pierwszym okresie pracy zawodowej pojawiają się pewne typowe dla pracy socjalnej problemy, które rozwiązać musi każdy pracownik rozpoczynający karierę zawodową.

Problemem tym jest przede wszystkim rozdźwięk pomiędzy założeniami teoretycznymi, a praktyką pracy socjalnej. Wprawdzie w trakcie studiów przyszli pracownicy socjalni mają okazję zetknąć się z praktycznym wymiarem pomagania, jednak nie są oni jeszcze wówczas samodzielnymi pracownikami, toteż z realiami pracy socjalnej stykają się bardziej jako obserwatorzy niż jako osoby osobiście zaangażowane w problemy podopiecznych.

W pierwszym okresie młodzi pracownicy emanują entuzjazmem, co prowadzić może do nadmiernego angażowania się w problemy podopiecznych i wczes-

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 32 i nast.

<sup>21</sup> Por. M. Granosik, *Profesjonalny wymiar pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2006, s. 163.

nego wypalenia zawodowego. Młodzi pracownicy socjalni są często przekonani, że problemy podopiecznych mogą zostać rozwiązane tylko dzięki ich osobistemu zaangażowaniu, co prowadzi do traktowania podopiecznych jako ludzi niezaradnych i całkowicie zależnych, to zaś jest przyczyną przekonania, że winę za każdy nierozwiązany problem i każdą porażkę podopiecznego ponosi wyłącznie pracownik socjalny. U młodych pracowników prędzej czy później przychodzi moment kryzysu, zniechęcenia do pracy i utraty sensu pomagania. Proces ten może być powolny i trwać latami, może też mieć postać nagłego załamania. Tego rodzaju kryzys bywa na ogół momentem zwrotnym w karierze zawodowej, prowadzi on bowiem albo do odejścia z zawodu, albo do zmiany stosunku do pracy i zasadniczej rewizji dotychczasowych wyobrażeń o zadaniach pracowników socjalnych.

Dodatkowym obciążeniem psychicznym jest świadomość odpowiedzialności za własne decyzje. Pracownicy socjalni działają zwykle w warunkach niepewności spowodowanych przez niedostateczną ilość informacji o sytuacji podopiecznego. Dla wielu pracowników poważnym problemem może być podejmowanie decyzji dotyczących najistotniejszych obszarów życia swoich podopiecznych, często decyzji, których skutków nie da się cofnąć, w takich właśnie warunkach. Najtrudniejsze są zawsze decyzje dotyczące dzieci, a więc występowanie z wnioskami o odebranie lub ograniczenie opieki rodzicielskiej i umieszczenie dziecka w instytucji opiekuńczej. Pracownik socjalny nigdy nie ma całkowitej pewności, czy postąpił słusznie i czy swoją decyzją nie skrzywdził dziecka.

Dla wielu młodych pracowników problemem może okazać się pokonanie własnych uprzedzeń i zahamowań. Problem ten dotyczy sytuacji, które nie wzbudzają współczucia, powodować zaś mogą uczucie niechęci, a nawet odrazy. Młodzi pracownicy muszą nauczyć się kontrolować ten rodzaj emocji, co dla wielu z nich może być równie trudne jak powstrzymanie się od nadmiernego zaangażowania w sprawy podopiecznych.

Wszystkich pracowników socjalnych w mniejszym lub większym stopniu dotyka też problem stresu. Wprawdzie indywidualna odporność na stres jest różna, w pracy socjalnej nie sposób jednak tego stresu uniknąć. Należy się zgodzić z opinią K. Wódz i E. Leśniak-Borek, że „podstawowym źródłem stresu w pracy socjalnej są czynniki zewnętrzne wobec pracownika (...)”<sup>22</sup>. Wśród tych zewnętrznych czynników stresu autorki wymieniają jednak również przyczyny, które można wyeliminować, takie jak zła atmosfera w pracy, nadmierne wymagania ze strony przełożonych, zła organizacja pracy, niedostateczne zasoby, braki kadrowe, obarczanie pracowników winą za brak skuteczności działania, niskie płace, brak auto-

---

<sup>22</sup> K. Wódz, E. Leśniak-Berek, *Superwizja w pomocy społecznej – ważne źródło wsparcia w pracy profesjonalisty*, w: pod red. Pawlas-Czyż S., Leśniak-Berek E., w: *W kręgu zagadnień profesjonalizacji zawodu pracownika socjalnego*, Katowice 2010, s. 41.

nomii działania itp. Czynniki te są niewątpliwie źródłem stresu, jednak nie należą one do istoty pracy socjalnej i występują w większości zawodów.

Jeżeli mówimy o stresie związanym z pracą socjalną jako taką, powinniśmy wziąć pod uwagę jedynie te czynniki, które wiążą się z wykonywaniem obowiązków pracownika socjalnego i nie mają związku z organizacją systemu pomocy społecznej czy też problemami występującymi w danym miejscu pracy. Do czynników tych należy zaliczyć w pierwszym rzędzie kontakty z klientami. Jak wspomniałem, dla wielu pracowników socjalnych już samo zetknięcie się z problemami podopiecznych staje się źródłem stresu. Do innych czynników stresogennych (choć nie dotyczy to w tym samym stopniu wszystkich pracowników) zaliczyć należy agresję ze strony części podopiecznych lub ich otoczenia społecznego (werbalną i fizyczną), próby wyłudzenia świadczeń socjalnych, nieokazywanie wdzięczności za otrzymaną pomoc itp.

Wydaje się, że przygotowanie przyszłych pracowników socjalnych do przejścia przez ten początkowy okres pracy zawodowej jest równie ważne jak przekazanie wiedzy i umiejętności technicznych. Ponadto w początkowym okresie pracy młodzi pracownicy socjalni powinni otrzymywać dodatkowe wsparcie, które pomogłoby przezwyciężyć typowe dla tego okresu trudności. Wsparcie starszych stażem współpracowników nie zawsze jest możliwe, ponieważ współpracownicy mają do wykonania swoje własne zadania.

Z kolei pracownikom socjalnym z dłuższym stażem, jak zresztą wszystkim osobom trudniącym się zawodowo pomaganiem innym, zagraża rutyna zawodowa. Jak zauważa M. Stepulak, „człowiek w sytuacji nadmiaru relacji traci z pola swojej świadomości istnienie faktu, iż przedmiotem jego odniesień jest osoba”<sup>23</sup>. Pracownik, który popadł w rutynę zawodową, przestaje dostrzegać zasadniczy sens swojej pracy, podopiecznych traktuje przedmiotowo, dostrzega w nich kolejne „przypadki”, relacje z podopiecznymi ogranicza do niezbędnego minimum, nie angażuje się emocjonalnie, pozostaje obojętny zarówno wobec sukcesów, jak i porażek zawodowych, a swoje obowiązki wykonuje mechanicznie, traktując je wyłącznie jako sposób zarabiania na życie.

Rytmizacji pracy socjalnej sprzyja także tendencja do „menedżeryzmu”, czyli do wprowadzania do pomocy społecznej mechanizmów rynkowych. Tendencja ta może towarzyszyć przesuwaniu pomocy społecznej do sektora prywatnego, z czym mamy do czynienia w niektórych krajach (np. Wielkiej Brytanii<sup>24</sup>), jest ona

---

<sup>23</sup> M. Stepulak, *Psycholog jako zawód zaufania społecznego*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 2007, s. 134.

<sup>24</sup> J. Kearney, *Edukacja w zakresie pracy socjalnej w Wielkiej Brytanii: historia, uwarunkowania pracy socjalnej, praktyka i kształcenie*, w: *Kształcenie pracowników socjalnych w przeddzień rozszerzenia Unii Europejskiej...*, s. 69.

widoczna także w instytucjach państwowych. Mechanizmy te sprawiają, że kluczowe dla oceny pracy socjalnej stają się kryteria ilościowe, nie zaś jakościowe<sup>25</sup>.

W tej sytuacji najlepszym rozwiązaniem wydaje się superwizja, a więc rodzaj nadzoru nad pracownikami, którego celem jest podniesienie jakości pracy. Superwizją mogą być objęci zarówno studenci<sup>26</sup>, jak i początkujący pracownicy, a jeżeli warunki na to pozwalają także pracownicy z długim stażem pracy. Wyróżnić można superwizję „kontrolną”, zmierzającą do eliminacji błędów czy też rozwiązania problemów emocjonalnych związanych z pracą zawodową, oraz superwizję, której głównym celem jest podniesienie kwalifikacji pracownika.

Najprostszą metodą superwizji w pracy socjalnej jest rozmowa superwizera z pracownikiem, w trakcie której ten ostatni przedstawia relację z podjętych przez siebie działań. Inną formą są relacje pisemne, sporządzane bądź w formie wypełnionych formularzy, bądź też w formie luźnej wypowiedzi<sup>27</sup>. Tematem rozmów i relacji pisemnych powinny być w pierwszym rzędzie problemy, z których rozwiązywaniem pracownik ma szczególne trudności (np. stosowanie nowej metody pracy socjalnej). Warunkiem udanej superwizji jest otwartość ze strony osób jej podlegających, a więc gotowość ujawnienia superwizerowi problemów związanych z wykonywaną pracą, własnymi reakcjami emocjonalnymi, zahamowaniami, uprzedzeniami, lękami, motywacjami itd.

Ze względu na ilość uczestników można wyróżnić superwizję indywidualną i grupową. Superwizję indywidualną stosuje się często w przypadkach wymagających zaufania i poufności, a także w rozwiązywaniu problemów nietypowych, trudnych do przezwyciężenia drogą zwykłych konsultacji. Zaletą superwizji grupowej jest możliwość wymiany doświadczeń również pomiędzy członkami grupy, natomiast jej główna wada polega na trudności wypracowania klimatu otwartości i zaufania.

W kształceniu do pracy socjalnej często wykorzystywana jest także superwizja bezpośrednia, polegająca na bezpośredniej obserwacji. Osoba poddawana superwizji może sama obserwować działania superwizera (uczenie się przez naśladowanie), może też sama być obserwowana przez superwizera i wówczas jej postępowanie stanowi przedmiot krytycznej analizy.

Superwizja, której głównym celem jest podnoszenie kwalifikacji, ma szansę powodzenia pod warunkiem trafnej identyfikacji słabych punktów w wyszkoleniu pracowników. Identyfikacja słabych stron jest względnie łatwa u studentów, wynika ona bowiem z programu szkolenia, jeśli natomiast superwizji poddawani są

---

<sup>25</sup> Por. K. Wódz, E. Leśniak-Berek, *Superwizja w pomocy społecznej...*, s. 33.

<sup>26</sup> W przypadku praktyk studenckich funkcję superwizera pełni opiekun praktyk a także pracownicy ośrodka, w których odbywają się praktyki.

<sup>27</sup> Niektórzy autorzy rozróżniają superwizję i konsultację. Por. K. Wódz, E. Leśniak-Berek, *Superwizja w pracy socjalnej*, s. 37 i nast.

pracownicy, identyfikacja braków w wyszkoleniu wymaga zastosowania specjalnych metod (np. konfrontacji posiadanej wiedzy z trudnymi sytuacjami).

Należy jednak pamiętać, że superwizja w pracy socjalnej jest postulatem, którego zrealizowanie w wielu instytucjach pomocy społecznej może nie być możliwe. Przyczyną tego stanu rzeczy jest fakt, że instytucje te są na ogół przeładowane pracą, toteż przeznaczanie nawet kilku godzin w tygodniu na superwizję pracowników musiałoby się odbywać kosztem czasu przeznaczonego dla podopiecznych.

Pracownik socjalny zmagają się z problemami społeczeństwa, które podlega ustawicznym, dynamicznym zmianom. Zmieniają się zarówno rodzaje problemów, jak i sposoby oraz możliwości ich rozwiązywania. Oznacza to, że pracownik socjalny nie może zakończyć edukacji wraz z otrzymaniem dyplomu licencjata lub magistra, lecz powinien przez cały okres swojej pracy zawodowej pogłębiać i uaktualniać wiedzę. Drugim czynnikiem, dla którego konieczne jest ciągłe podnoszenie kwalifikacji, jest wzrastająca złożoność ekonomicznego i prawnego otoczenia pracy socjalnej. Rzeczywistość społeczna staje się coraz bardziej skomplikowaną siecią instytucjonalnych i pozainstytucjonalnych zależności, w obrębie której ścierają się interesy rozmaitych grup społecznych. Bez znajomości ekonomicznych i prawnych uwarunkowań rządzących społeczeństwem pracownik socjalny nie będzie w stanie zrozumieć problemów egzystencji swoich podopiecznych, nie będzie też równym partnerem dla urzędników i polityków mających bezpośredni wpływ na rzeczywistość.

Jednym z celów kształcenia ustawicznego jest zwalczanie stereotypów wśród pracowników socjalnych. Stereotypy te utrzymują się niezależnie od wiedzy teoretycznej, dlatego czysty przekaz o charakterze informacyjnym może okazać się niewystarczający. Na utrzymywanie się stereotypów wśród pracowników socjalnych, pomimo posiadania przez nich teoretycznej wiedzy o zjawisku, którego te stereotypy dotyczą, zwraca uwagę A. Olubiński. Autor ten zwrócił uwagę, że zgodnie z wynikami badań na agresywne zachowania dzieci duży wpływ wywiera negatywny klimat w rodzinie. Pracownicy socjalni znają wyniki tych badań, mimo to niektórzy są nadal przekonani, iż najlepszą metodą wychowawczą jest surowa dyscyplina<sup>28</sup>.

Oznacza to, że sama wiedza z różnych dziedzin naukowych nie zawsze przekłada się w prosty sposób na podniesienie jakości pracy socjalnej. Dlatego kształcenie ustawiczne powinno zarówno obejmować przekaz informacji o najnowszych odkryciach w takich dziedzinach, jak psychologia, socjologia czy pedagogika, jak i zawierać pewien instruktaż dotyczący obszarów, w których wiedza naukowa po-

---

<sup>28</sup> A. Olubiński, *Znaczenie wiedzy w praktyce pracy socjalnej*, w: *Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku*, pod red. E. Kantowicz i A. Olubińskiego, Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń 2003, s. 47.

winna znaleźć zastosowanie, zastępując dotychczasowe, bezrefleksyjne i stereotypowe myślenie. Natomiast identyfikacja, pokutujących w środowisku pracowników socjalnych, stereotypów jest zadaniem teorii pracy socjalnej.

Należy zdawać sobie sprawę, że już samo wykonywanie zawodu pracownika socjalnego jest rodzajem edukacji. Pracownicy socjalni zdobywają doświadczenie, dzięki któremu wzrasta poziom ich kompetencji, a jednocześnie przedefiniowaniu ulegają ich początkowe wyobrażenia o pracy socjalnej. Poza tym każdy pracownik podlega oddziaływaniu swego środowiska pracy, oddziaływanie to zaś prowadzi do pewnych zmian w sposobie myślenia i postępowania. Zjawisko to można porównać do procesu socjalizacji, który M. Porębska określa jako całość zmian zachodzących w jednostce w związku z tym, że przebywa ona w określonym otoczeniu społecznym<sup>29</sup>. W przypadku absolwentów rozpoczynających pracę zawodową oddziaływanie to może okazać się szczególnie silne, dlatego wydaje się, że szkolenie do pracy socjalnej powinno przygotowywać przyszłych pracowników również do radzenia sobie z presją środowiska. Rzecz jasna problemem nie jest tu sama akceptacja panujących w środowisku pracowników socjalnych poglądów, postaw i wartości, lecz nabywanie przez młodych pracowników poglądów, nawyków (takich jak wspomniane właśnie stereotypy), które współczesna teoria pracy socjalnej uważa za szkodliwe.

Praca socjalna polega na niesieniu pomocy jednostkom i grupom, dlatego niezwykle ważny jest etyczny wymiar zawodu pracownika socjalnego. Warunkiem realizowania wartości etycznych w pracy socjalnej jest zaś świadomość etyczna, którą pracownik socjalny powinien pogłębiać poprzez refleksję nad własną profesją oraz ciągłą pracą nad sobą. Świadomość etyczną można wprowadzić do pewnego stopnia ukształtować lub przynajmniej rozbudzić u przyszłych pracowników socjalnych w czasie studiów, jednak w późniejszym okresie jedyną drogą moralnego rozwoju jest samokształcenie i samowychowanie. O jakości pracy socjalnej decyduje nie tylko umiejętność wyznaczania sobie celów i ich osiągania, lecz także duchowy rozwój, bez którego niemożliwe okazuje się intelektualno – emocjonalne otwarcie na innych<sup>30</sup>. Dlatego pracownik socjalny powinien we własnym zakresie pogłębiać ogólną wiedzę o świecie i dążyć do coraz pełniejszego zrozumienia sa-

---

<sup>29</sup> Por. M. Porębska, *Rozwój społeczny dzieci i młodzieży*, w: *Encyklopedia psychologii*, pod red. W. Szewczuka, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 756 i nast. Można też mówić o socjalizacji w sensie szerszym, czyli o nabywaniu umiejętności niezbędnych do życia w grupie społecznej jako takiej i o socjalizacji w sensie węższym, czyli przyswajaniu sobie umiejętności życia w ściśle określonej grupie (subkulturze). Por. W. Skorny, *Proces socjalizacji dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa 1987, s. 10 i nast.

<sup>30</sup> Por. W. Mikołajewicz, *Praca socjalna jako działanie wychowawcze*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 1999, s. 198.

mego siebie, swoich relacji z podopiecznymi, własnego zawodu i sensu niesienia pomocy innym.

Jedną z metod podnoszenia jakości pracy socjalnej jest międzynarodowa wymiana doświadczeń. Na potrzebę nawiązywania kontaktów przez pracowników socjalnych z różnych krajów zwracano wprawdzie uwagę już od początku istnienia pracy socjalnej (w Polsce mówiła o tym m. in. H. Radlińska<sup>31</sup>), jednak dla polskich pracowników socjalnych możliwość taka powstała na dobrą sprawę dopiero w momencie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Tendencja do ujednolicania standardów prawnych dotyczących pracy socjalnej w Europie występujące w sferze edukacji. Fakt ten wiąże się z postępującą unifikacją systemów kształcenia na poziomie wyższym, będącą przejawem postępującej integracji w obrębie Unii Europejskiej. Momentem przełomowym było spotkanie europejskich ministrów spraw zagranicznych w Bolonii w 1999 r. i ogłoszenie tzw. Deklaracji Bolońskiej, w której wskazywano m. in. na konieczność utworzenia jednolitych kryteriów oceny jakości kształcenia.

Regulacje dotyczące standardów kształcenia do pracy socjalnej istnieją też w pozostałych krajach europejskich. W żadnym z krajów członkowskich Unii Europejskiej regulacje te nie są wprawdzie w pełni zgodne z unormowaniami międzynarodowymi (w szczególności z Deklaracją Bolońską), jednocześnie jednak rozwiązania te stanowią realizację panujących w poszczególnych krajach poglądów dotyczących społecznej roli pomocy społecznej i pracy socjalnej. Za przykład może tutaj posłużyć Hiszpania, w której, jak zauważa E. Kantowicz, „programy edukacji do pracy socjalnej pozostają pod wpływem nauki Kościoła katolickiego”<sup>32</sup>.

Z pewnością zatem dążenie do standaryzacji kształcenia do pracy socjalnej w Europie nie oznacza utraty z pola widzenia lokalnych odmienności, w tym także odmiennych światopoglądów i systemów wartości. Z formalnego punktu widzenia standaryzacja kształcenia do pracy socjalnej w Unii Europejskiej wymagałaby jedynie opracowania i wdrożenia odpowiednich przepisów. Samo ujednolicenie programów kształcenia mogłoby jednak w praktyce przynieść więcej szkód niż korzyści, ponieważ narzucone odgórnie rozwiązania formalne nie uwzględniałyby lokalnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych i kulturowych uwarunkowań w poszczególnych krajach. Problemem nie jest więc standaryzacja jako taka, lecz wypracowanie takiego jej modelu, który brałby pod uwagę te właśnie lokalne różnice. Mówiąc o standaryzacji kształcenia, unifikacji kryteriów uznawania kwa-

---

<sup>31</sup> A. Kurcz, *Europejskie wymiary kształcenia do zawodu pracownika socjalnego*, w: *Pracownik socjalny. Wybrane problemy w okresie transformacji społecznej*, Uniwersytet Opolski, Opole 2002, s. 13.

<sup>32</sup> Por. E. Kantowicz, *Praca socjalna w Europie...*, s. 262. Stwierdzenie to odnosi się do okresu sprzed dojścia do władzy hiszpańskich socjalistów.



lifikacji itd., powinniśmy zatem pamiętać, że standaryzacja kształcenia nie jest równoznaczna z ujednoczeniem treści kształcenia. Główny nacisk kładzie się na poszukiwanie zarówno elementów wspólnych, jak i różnic, wychodząc z założenia, iż nawet jeżeli metody kształcenia do pracy socjalnej w poszczególnych krajach nie są w pełni porównywalne, to mimo wszystko powinny one spełniać określone standardy.

W Unii Europejskiej działa kilka organizacji promujących wprowadzanie do programów kształcenia elementów wspólnych. Standaryzację kształcenia do pracy socjalnej na poziomie europejskim wspiera Europejskie Stowarzyszenie Szkół Pracy Socjalnej (EASSW), skupiające 330 szkół różnego typu. Stowarzyszenie organizuje liczne konferencje i seminaria poświęcone możliwościom wdrażania wspólnych celów i zasad kształcenia, wspiera także wspólne badania w dziedzinie pracy socjalnej. W 1985 roku utworzono Europejskie Centrum Edukacji Społecznej (*European Centre for Community Education*), do którego zadań należy porównywanie modeli kształcenia m. in. w dziedzinie pracy socjalnej. W 1989 r. powstała prywatna organizacja o nazwie Europejskie Stowarzyszenie Centrów Kształcenia Pracy Socjalno – Wychowawczej i Opiekuńczej (*European Association for Training Centres for Socio – Educational Care Work*), podejmujące współpracę ze szkołami kształcącymi na poziomie wyższym w zakresie pedagogiki społecznej. W połowie lat dziewięćdziesiątych utworzono w Maastricht pod auspicjami Rady Europy wspólną instytucję zajmującą się kształceniem pracowników socjalnych na poziomie magisterium, tzw. MACESS (*MA Comparative Social Studies*). W działalność tej instytucji zaangażowały się 32 uniwersytety z różnych państw europejskich. Instytucją koordynującą badania nad pracą socjalną jest *European Resource Centre for Social Work Research*. Do jej zadań należy tworzenie bazy prac naukowych poświęconych pracy socjalnej, w tym w szczególności prac specjalistów z różnych dziedzin podejmujących badania nad pracą socjalną. Projekt ten ma zatem nie tylko wymiar międzynarodowy, lecz także interdyscyplinarny<sup>33</sup>.

Wspomnieć też należy o współpracy między uczelniami z różnych państw europejskich, realizowanej w ramach programów Tempus/ Erasmus/ Sokrates, obejmującej wszystkie kierunki kształcenia na poziomie licencjackim i magisterskim, a zatem także kształcenie do pracy socjalnej. Przykładem projektu realizowanego w ramach współpracy międzyuczelnianej był projekt „Europejska praca socjalna – różnice i podobieństwa” przewidziany na lata 2002 – 2005, w którym wzięły udział dwie uczelnie w Polsce (Uniwersytet Warmińsko – Mazurski i Uniwersytet Warszawski). Owocem tej współpracy są różnego rodzaju publikacje poświęcone europejskiej pracy socjalnej. Wspomnieć tu należy o dwóch podręcznikach pra-

---

<sup>33</sup> Por. E. Kantowicz, *Praca socjalna w Europie. Inspiracje teoretyczne i standardy kształcenia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2008, s. 241 i nast.

cy socjalnej: *European Social Work. Commonalities and Differences* (2004) oraz *Children, Young People and Families – Examining Social Work Practice* (2005).

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej oznaczało konieczność dostosowania – tak w sensie formalnym, jak i nieformalnym – programów kształcenia do standardów unijnych, co rodzić może obawy o przyszłość pracy socjalnej w Polsce. Dążenie do ujednoczenia standardów kształcenia w krajach Unii Europejskiej niesie ze sobą zarówno korzyści, jak i pewne niebezpieczeństwa. Z pewnością wprowadzenie jednolitych zasad ułatwi przepływ pracowników z rejonów, w których istnieje stosunkowo niewielkie zapotrzebowanie na pracę socjalną, do rejonów, gdzie takie zapotrzebowanie jest wysokie. Porównywalność kwalifikacji, jakimi dysponują pracownicy z poszczególnych krajów, z pewnością ułatwi ich weryfikację oraz dostosowywanie programów kształcenia do zmian społecznych, a ostatecznie przyczyni się do podniesienia jakości kształcenia.

Istnieją też pewne zagrożenia dla pracy socjalnej w Polsce związane z integracją z Unią Europejską. Głównym niebezpieczeństwem jest możliwość odpływu części absolwentów do bardziej zamożnych krajów<sup>34</sup>. Jednakże nawet emigracja części pracowników nie musi być na dłuższą metę szkodliwa i może przynieść pewne korzyści. Zdaniem R. Pachocińskiego, w dłuższej perspektywie czasowej migracja pracowników przyczyni się do podniesienia ogólnego poziomu wykształcenia. Zdaniem tego autora, „nawet jeśli negatywnie postrzegany tzw. drenaż mózgow stanowi składowy element systemu międzynarodowej wiedzy, umożliwiając krążenie idei i utrwalanie hegemonii – w dziedzinie badań – krajów najbardziej rozwiniętych, to masowa cyrkulacja wykształconych ludzi ma duży wpływ na transfer wiedzy i ogólny postęp”<sup>35</sup>. Część pracowników socjalnych, którzy obecnie pracują w różnych krajach Unii Europejskiej, w przyszłości zapewne powróci do Polski, przywożąc ze sobą nową wiedzę i doświadczenie, które będzie można spożytkować, gdy w naszym kraju pojawią się te same problemy, z którymi obecnie borykają się kraje bardziej rozwinięte (np. problem imigracji).

Praca socjalna podlega stałej ewolucji wraz ze zmianami dokonującymi się w społeczeństwie. Fakt ten każe zastanowić się nad kierunkami kształcenia pracowników socjalnych w najbliższej przyszłości. Praca socjalna podlega tym samym mechanizmom rynkowym, którym podlegają wszystkie inne zawody, toteż należy się spodziewać, że w przyszłości wystąpią w niej te same tendencje, które występują w większości współczesnych zawodów. W najbliższych latach prawdopodob-

---

<sup>34</sup> W. Anioł, *Polityka socjalna i rynek pracy w Unii Europejskiej – implikacje dla Polski*, w: *Wymiar społeczny członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, pod red. T. Moldawii, K. A. Wojtaszczyka i A. Szamańskiego, Warszawa 2003.

<sup>35</sup> R. Pachociński, *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, Wydawnictwo IBE, Warszawa 2004, s. 8 i nast.

nie narastać będzie tendencja do specjalizacji, można się też spodziewać, że coraz większą rolę będzie odgrywać kształcenie ustawiczne. Edukacja do pracy socjalnej będzie musiała wyjść naprzeciw wszystkim tym wyzwaniom, nie tracąc jednocześnie z pola widzenia tych podstawowych wartości, z których sama wyrasta i które nie zmieniają się wraz ze zmianami społecznymi i wymaganiami rynku pracy.

Określenie, w jakich kierunkach rozwijać się będzie edukacja w sektorze pracy socjalnej w najbliższych latach wymaga prowadzenia systematycznych badań nad zmianami społecznymi, tylko bowiem takie badania stanowią wiarygodną podstawę formułowania hipotez dotyczących społecznego zapotrzebowania na pracę socjalną. Prognozowanie takie spełnia zresztą podwójną rolę, ponieważ w Polsce i w większości krajów rozwiniętych praca socjalna jest narzędziem realizowania polityki społecznej państwa. Prognozowanie kierunków rozwoju zmian społecznych ma więc na celu z jednej strony dostosowanie do tych zmian polityki społecznej, a z drugiej umożliwia szkołom kształcącym do pracy socjalnej wdrażanie optymalnych programów nauczania.

## ***Bibliografia***

- Anioł W. (2003); *Polityka socjalna i rynek pracy w Unii Europejskiej – implikacje dla Polski*, w: *Wymiar społeczny członkostwa Polski w Unii Europejskiej*, pod red. Moldawii T., Wojtaszczyka A. K. i Szamańskiego A., Warszawa.
- Burgess H. (1996); *Uczenie się przez rozwiązywanie problemów w kształceniu pracowników socjalnych*, „Interart”, Warszawa.
- Davies M. (1999); *Socjologia a praca socjalna: niezrozumiałe powinowactwo*, w: *Socjologia pracy socjalnej*, pod red. M. Daviesa, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
- Dąbrowska-Jabłońska I. (2002); *Kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników socjalnych*, w: *Pracownik socjalny. Wybrane problemy zawodu w okresie transformacji społecznej*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Dewe B. (1998); *Wiedza i umiejętności w pracy socjalnej*, w: pod red. Marynowicz-Hetke E., Piekarski J., Zając-Urbaniak D., *Pedagogika społeczna i praca socjalna. Przegląd stanowisk i komentarze*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Frysztacki K. (2001); *Nauczanie ogólnych nauk społecznych – nauczanie pracy socjalnej: podobieństwa i różnice*, w: *Profesje społeczne w Europie. Z problemów kształcenia i działania*, pod red. Marynowicz-Hetki E., Wagnera A., Piekarskiego J., Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Granosik M. (2006); *Profesjonalny wymiar pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Kantowicz E. (2008); *Praca socjalna w Europie. Inspiracje teoretyczne i standardy kształcenia*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.

- Kozielecki J. (1995); *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa.
- Kurcz A. (2002); *Europejskie wymiary kształcenia do zawodu pracownika socjalnego*, w: *Pracownik socjalny. Wybrane problemy zawodu w okresie transformacji społecznej*, Uniwersytet Opolski, Opole.
- Lishman J. (1998); *Podręcznik teorii dla nauczycieli praktyki w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Mikołajewicz W. (1999); *Praca socjalna jako działanie wychowawcze*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Nocuń W. A., Szmagałski J. (1998); *Podstawowe umiejętności w pracy socjalnej i ich kształcenie*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Olubiński A. (2003); *Znaczenie wiedzy w praktyce pracy socjalnej*, w: *Działanie społeczne w pracy socjalnej na progu XXI wieku*, pod red. Kantowicz E. i Olubińskiego A., Wydawnictwo Edukacyjne Akapit, Toruń.
- Pachociński R. (2004); *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, Wydawnictwo IBE, Warszawa.
- Piekarski J. (2001); *Problem wiedzy w profesjonalnej pracy socjalnej*, w: E. Marynowicz Hetka, A. Wagner, J. Piekarski, *Profesje społeczne w Europie*, BPS, Katowice.
- Porębska M. (1998); *Rozwój społeczny dzieci i młodzieży*, w: *Encyklopedia psychologii*, pod red. Szewczuka W., Fundacja Innowacja, Warszawa.
- Radlińska H. (1981); *Kształcenie pracowników socjalnych*, w: *Problemy kształcenia pracowników społecznych*, pod red. I. Lepaczyk, Warszawa.
- Robertis de C. (1998); *Metodyka działania w pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Skidmore A. R., Thackeray G. M. (1998); *Wprowadzenie do pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Skorny W. (1987); *Proces socjalizacji dzieci i młodzieży*, WSiP, Warszawa.
- Stepulak M. (2007); *Psycholog jako zawód zaufania społecznego*, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin.
- Thompson N., Osada M., Anderson B. (1999); *Praktyczna nauka pracy socjalnej*, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice.
- Wódz K., Leśniak-Berek E. (2010); *Superwizja w pracy socjalnej – ważne źródło wsparcia w pracy profesjonalisty*, w: pod red. Pawlas-Czyż S., Leśniak-Berek E., w: *W kręgu zagadnień profesjonalizacji zawodu pracownika socjalnego*, Katowice.

**Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń**

## ZASADY BUDOWY WSPÓŁCZESNYCH SYSTEMÓW WYNAGRADZANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

[**słowa kluczowe:** podział wynagrodzeń, systemy wynagradzania, płaca godziwa i sprawiedliwa, formy płac, składniki płac, pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń, zasady polityki płacowej, systemy wynagradzania]

### **Streszczenie**

Wynagrodzenie spełnia szereg funkcji w przedsiębiorstwie w tym funkcję motywacyjno-integracyjną, kosztową, dochodową i społeczną. Projektowanie współczesnych systemów wynagradzania należy do przedsięwzięć trudnych. Wymaga uwzględnienia dwóch podejść metodologicznych: diagnostycznego i adaptacyjnego. Celem artykułu jest sformułowanie zasad i wariantów (opcji) polityki płacowej w przedsiębiorstwach. Autorzy artykułu realizując założony cel omawiają: unormowania prawne dotyczące wynagrodzeń w Polsce, rodzaje wynagrodzeń, formy i składniki płac oraz pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń. Wskazując na trzy możliwe opcje polityki płacowej w przedsiębiorstwie, szczególnie dużo uwagi poświęcają płacy godziwej i sprawiedliwej. W artykule zwrócono ponadto uwagę na główne typy współczesnych systemów wynagradzania. Przedstawiono najbardziej popularny, tradycyjny system taryfowy, w którym wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od trudności pracy na stanowisku pracy, a następnie na jego modyfikacje, jakimi są systemy: kafeteryjny i pakietowy. System kafeteryjny wynagrodzeń zakłada, że pracownik otrzymuje część wynagrodzenia w formie świadczeń rzeczowych i usługowych wybranych z listy, zaś system pakietowy oznacza, że poszczególnym grupom pracowniczym, czy nawet poszczególnym pracownikom, oferuje się wynagrodzenia skomponowane z szeregu składników, odpowiadających randze stanowiska i potrzebom pracowników.

## Wstęp

W zarządzaniu nowoczesną firmą istnieje konieczność ciągłego usprawniania i doskonalenia systemu wynagrodzeń, tak w części dotyczącej składników stałych jak też ruchomych, a więc premii, nagród i prowizji, w tym: eliminowania stwierdzonych niesprawności, dostosowania systemu do aktualnych przepisów prawa pracy oraz dostosowania tego systemu do ogólnych zasad tworzenia nowoczesnych systemów wynagrodzeń.

Prace z zakresu projektowania zmian w systemie wynagradzania prowadzone są przy zastosowaniu dwóch podejść metodologicznych: diagnostycznego i adaptacyjnego.

**Podejście diagnostyczne** polega na sformułowaniu założeń projektowych w oparciu o wyniki przeprowadzonej diagnozy. Głównym założeniem podejścia diagnostycznego jest stworzenie takiego projektu usprawnień systemu wynagradzania, który pozwoli na wyeliminowanie zdiagnozowanych dysfunkcji i niesprawności.

**Podejście adaptacyjne** polega na przeprowadzeniu analizy zewnętrznej stosowanych w praktyce systemów wynagradzania, a następnie stworzeniu na ich bazie propozycji nowych rozwiązań. W praktyce podejście adaptacyjne rzadko sprowadza się do powielenia sprawdzonych wzorców. Najczęściej polega ono na twórczej adaptacji rozwiązań spotykanych w praktyce, tj. dostosowywaniu ich do specyfiki danego podmiotu.

Celem projektowania systemu wynagrodzeń jest stworzenie takich rozwiązań w tej dziedzinie, które zapewnią właściwą realizacją szeregu funkcji przypisywanym wynagrodzeniom. Wśród autorów zajmujących się tą problematyką panuje pogląd, że funkcje wynagrodzeń można rozpatrywać w odniesieniu do zakładu pracy, pracownika i w aspekcie społecznym.

W relacji do zakładu pracy wynagrodzenia pełnią głównie funkcję motywacyjno-integracyjną oraz kosztową. Sens funkcji motywacyjnej polega na kojarzeniu interesów (oczekiwań) pracowników i tego kto motywował, a więc na ogół kierownictwa przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Wynagrodzenie integruje ludzi z firmą, czyli skłania ich do wiązania z zakładem pracy na dłużej. Funkcja kosztowa oznacza, że wynagrodzenie, które dla pracowników jest dochodem, stanowi dla firmy określony składnik kosztów, wpływając tym samym na jej konkurencyjność na rynku<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> S. Borkowska, *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.19.

<sup>2</sup> *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 9.

W odniesieniu do pracownika wynagrodzenie pełni funkcję dochodową, gdyż najczęściej stanowi główne źródło dochodu i utrzymania pracownika i jego rodziny<sup>3</sup>. Pracownicy uzyskujący wyższe wynagrodzenie mają możliwość zaoszczędzenia jego części oraz przekształcenia tych oszczędności w kapitał przynoszący dalsze dochody. W tym wyraża się funkcja kapitałowo-oszczędnościowa wynagrodzeń.

Z kolei z perspektywy ogólnospołecznej wynagrodzenia pełnią funkcję społeczną i dystrybucyjną. Funkcja społeczna polega na tym, że wynagrodzenie jest jednym z głównych czynników stratyfikacji społeczeństwa i ważną determinantą stosunków społecznych. Natomiast funkcja dystrybucyjna wyraża się w tym, że wynagrodzenia stanowią czynnik równoważenia popytu i podaży na rynku dóbr konsumpcyjnych<sup>4</sup>.

### **Unormowania dotyczące wynagrodzeń w Polsce a praktyka**

W teorii, prawie i praktyce zarządzania spotkać można dwa zasadnicze sposoby rozumienia pojęcia „wynagradzanie”, węższe i szersze.

Węższe rozumienie wynagrodzenia stosowane jest w dziedzinie prawa pracy. Według przepisów kodeksu pracy (art. 78 § 1) wynagrodzenie za pracę powinno być tak ustalone, aby odpowiadało w szczególności rodzajowi wykonywanej pracy i kwalifikacjom wymaganym przy jej wykonywaniu, a także uwzględniało ilość i jakość świadczonej pracy. Od strony formalno-prawnej praca zawodowa jest dwustronnym świadczeniem, pracownik daje pracodawcy swoją pracę, pracodawca zaś daje pracownikowi wynagrodzenie za pracę. Jak podkreślają prawnicy, wynagrodzenie za pracę to obowiązkowe, wypłacane okresowo świadczenie ze stosunku pracy o charakterze przysparzająco-majątkowym, należne pracownikowi od pracodawcy za wykonaną pracę odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości. Według przepisów prawa wynagrodzenie można utożsamiać z płacą. Jest ono bowiem przekazywane indywidualne, tj. przekazywane konkretnemu pracownikowi (nie zespołowi), w formie pieniężnej, za pracę, na bieżąco – co miesiąc. Kodeks pracy wspomina wprawdzie o składnikach wynagrodzenia, ale ich nie precyzuje. Oznacza to, że decyzja w tej sprawie należy do pracodawcy.

---

<sup>3</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2001, s. 300.

<sup>4</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 327-328.

Wąskie rozumienie wynagradzania stosuje statystyka państwowa. Według GUS wynagrodzenia obejmują wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikom z tytułu pracy<sup>5</sup>. W klasyfikacji GUS wyodrębnia się takie typy wynagrodzeń jak: wynagrodzenia osobowe (związane ze stosunkiem pracy), honoraria z tytułu umów cywilno-prawnych tj. zlecenia, o dzieło, agencyjnej), dodatkowe wynagrodzenia roczne pracowników sfery budżetowej, wypłaty z tytułu udziału w zysku lub w nadwyżce bilansowej.

Teoria i praktyka zarządzania z reguły stosuje szersze rozumienie terminu „wynagrodzenie” niż prawo pracy. Dla teoretyków zarządzania i dla pracodawców wynagrodzeniem jest ogół finansowych i niefinansowych gratyfikacji przekazywanych pracownikom. Wynagrodzenie to ekwiwalent za wykonywanie pracy<sup>6</sup>. Stosunki łączące pracownika z firmą rozciągnięte są na wiele płaszczyzn, nie ograniczają się wyłącznie do wykonywania pracy. Już sam fakt bycia pracownikiem, czy ocena postawy pracownika dokonana przez jego szefa może być przesłanką do różnych rodzajów gratyfikacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa może gratyfikować zatrudnionych nie tylko za wykonaną pracę, ale za gotowość do pracy, za wyniki uzyskane przez firmę albo wydawać pewne świadczenia w formie zachęty do jeszcze lepszej i wydajniejszej pracy. Poza tym rozmaite gratyfikacje udzielane przez firmę, mogą mieć charakter niepieniężny czy niemajątkowy i nie muszą być przekazywane ze stałą miesięczną częstotliwością, jak to ma miejsce w przypadku płac.

Mówiąc o wynagrodzeniach należy zauważyć ich różne rodzaje stosowane w praktyce. Ze względu na adresata podzielić można wynagrodzenia na indywidualne i grupowe. Przez **wynagrodzenia indywidualne** rozumie się świadczenia kierowane przez firmę do konkretnego pracownika. Wynagrodzenia indywidualne wynikają z osobistych kwalifikacji i efektów pracy zatrudnionego. Natomiast **wynagrodzenia grupowe** to ogół świadczeń kierowanych do grupy ludzi (np. premia czy nagroda). Wynagradzani grupowo pracownicy sami muszą podzielić między siebie wynagrodzenie przypadające na grupę<sup>7</sup>.

Biorąc pod uwagę postać, w jakiej pracownik otrzymuje wynagrodzenie, można wyróżnić wynagrodzenia finansowe i pozafinansowe. **Wynagrodzenia finansowe** obejmują świadczenia w gotówce lub ekwiwalentach gotówki. Przez **wynagrodzenia pozafinansowe** rozumie się głównie świadczenia wydawane

---

<sup>5</sup> *Rocznik Statystyczny RP*, GUS, Warszawa 2009, s. 261.

<sup>6</sup> Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk 1997, s. 9-10.

<sup>7</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, op. cit., s. 324.



pracownikowi w formie niepieniężnej, tj. w naturze. Zaliczają się do nich rozmaite dobra, zakupione usługi, jak również wyróżnienia.

Istotnym kryterium podziału wynagrodzeń jest tytuł, z jakiego wynagrodzenie przysługuje pracownikowi. Pod tym względem wyróżnić można **wynagrodzenia za pracę**, przysługujące za rodzaj, ilość i jakość wykonanej pracy oraz **wynagrodzenia niezwiązane bezpośrednio z wkładem pracy**, np. nagrody jubileuszowe, dodatki stażowe, świadczenia społeczne i bytowe<sup>8</sup>.

Z punktu widzenia terminu świadczenia wyróżnia się wynagrodzenia bieżące i odroczone. **Wynagrodzenia bieżące** to świadczenia stałe, powtarzalne z określoną częstotliwością, wypłacane (wydawane) w krótkich okresach (np. co dzień, co tydzień, co miesiąc). Należą do nich płace. Natomiast **wynagrodzenia odroczone** nie muszą mieć charakteru stałego i powtarzalnego (mogą być jednorazowe), a są przekazywane w długich okresach, np. rocznych, czy nawet kilkuletnich<sup>9</sup>. Przykładami są udziały pracowników w zysku firmy, polisy ubezpieczeniowe, papiery wartościowe firmy (akcje i prawa poboru).

Większość świadczeń uzyskiwanych przez pracownika z firmy to **wynagrodzenia bez możliwości wyboru**. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie w gotówce lub innej z góry założonej formie i nie ma wpływu na to, co otrzymuje. Jednak w ostatnich latach na świecie coraz bardziej popularne stają się **wynagrodzenia z możliwością wyboru**, funkcjonujące w ramach tzw. kafeteryjnych systemów wynagradzania. W tym przypadku firma oferuje pracownikowi do wyboru listę świadczeń, z których ten wybiera dowolne, pokrywane do określonej kwoty.

Znaczna większość wynagrodzeń to świadczenia uzależnione od spełnienia z góry określonych warunków, czyli **wynagrodzenia warunkowe**. Podejmując pracę człowiek wie, jaką ilość danego świadczenia może otrzymać, w zależności od spełnienia określonego warunku. Są jednak również **wynagrodzenia uznaniowe**, tj. takie świadczenia, których rodzaj i ilość nie są określone z góry, a zależą od uznania przełożonego. Przykładem jest nagroda uznaniowa.

Warto jeszcze zwrócić uwagę na jeden podział wynagrodzeń, z punktu widzenia ich jawności. Są **wynagrodzenia jawne** i **wynagrodzenia utajnione**. Obecnie płace są utajniane, gdyż traktuje się je jako element danych osobowych pracownika. Natomiast rozmaite formy gratyfikowania (wyróżnienia, nagrody) mają często charakter jawny.

---

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, red. S. Borkowska, PWN, Warszawa 1988, cz. I. Przewodnik, s. 23.

Zgodnie z przepisami obowiązującymi w Polsce zasady określania wynagrodzeń pracowników u pracodawcy powinna normować umowa o pracę zawarta pomiędzy pracodawcą a pracownikiem (lub inny akt zawarcia stosunku pracy: akt powołania, mianowania itp.), oraz opcjonalnie:

- regulamin wynagradzania – który jest obowiązkowy u pracodawców zatrudniających co najmniej 20 pracowników i nie objętych zakładowym lub ponadzakładowym układem zbiorowym pracy lub
- układ zbiorowy pracy – zakładowy lub ponadzakładowy zawarty pomiędzy pracodawcą a związkami zawodowymi (organizacją pracodawców a organizacją związków zawodowych).

Ogół zasad określania i przyznawania wynagrodzeń pracownikom określa się terminem systemu wynagradzania. W Polsce systemy wynagradzania obowiązujące u konkretnych pracodawców obejmują nie tylko wspomniane wyżej umowy o pracę, regulaminy wynagradzania czy układy zbiorowe, ale również odrębne regulaminy (np. premiowania, nagradzania, wynagrodzeń prowizyjnych, wyróżniania itp.).

Analizując systemy wynagradzania funkcjonujące w Polsce i na świecie można zauważyć ich trzy podstawowe typy:

- systemy taryfowe,
- systemy kafeteryjne,
- systemy pakietowe.

Zdecydowana większość dużych firm w Polsce i na świecie, stosuje taryfowe systemy wynagradzania. **System taryfowy** zakłada, że w skład wynagrodzenia pracownika wchodzi część względnie stała, tzw. **płaca zasadnicza**, uzależniona od zajmowanego stanowiska. Płaca zasadnicza stanowi główny element wynagrodzenia – i może być jedynym składnikiem wynagrodzenia pieniężnego – ale w praktyce często uzupełniana jest składnikami dodatkowymi, które nie zależą od zajmowanego stanowiska pracy, lecz od innych okoliczności i w wielu przypadkach są zmienne. System taryfowy stanowi narzędzie określania płacy zasadniczej<sup>10</sup>.

Wysokość płac zasadniczych określa się różnymi metodami, najlepiej w oparciu o wartościowanie pracy. Wartościowanie pracy pozwala na określenie zróżnicowania płac zasadniczych na poszczególnych stanowiskach pracy w firmie na podstawie oceny trudności pracy.

Na podstawie wyników wartościowania pracy można opracować **taryfikator pracy**, tj. dokument składający się z zestawu kart taryfikacyjnych stanowisk pra-

---

<sup>10</sup> Z. Jacukowicz, *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, ODDK Gdańsk 2002, s. 28.

cy w firmie oraz tabeli podsumowującej zwanej taryfikatorem kwalifikacyjnym. **Taryfikator kwalifikacyjny** zawiera zestawienie stanowisk pracy (zawodów) w firmie według uzyskanych wyników wartościowania pracy<sup>11</sup>. Stosownie do liczby punktów każde stanowisko (zawód) otrzymuje daną kategorię zaszeregowania. Przez kategorię zaszeregowania rozumieć należy grupę płacy zasadniczej, do której zostało zaliczone dane stanowisko pracy, biorąc pod uwagę uzyskaną liczbę punktów za trudność pracy. Taryfikator kwalifikacyjny jest podstawą do zbudowania tabeli stawek płac zasadniczych<sup>12</sup>.

W systemach taryfowych pozostałe elementy wynagrodzenia poza płacą zasadniczą (a więc premie, nagrody itp.) należy doprecyzować w dodatkowych regulaminach, instrukcjach, czy innych dokumentach.

Istotą **systemów kafeteryjnych** wynagradzania jest to, że pracownik ma możliwość wyboru formy, w jakiej uzyskuje część swojego wynagrodzenia<sup>13</sup>. W systemie kafeteryjnym wynagrodzenie pracownika składa się z dwóch części. Pierwsza, z reguły stanowiąca przeważającą część łącznego wynagrodzenia, np. 80%, obejmuje te składniki wynagrodzenia, które są określone przez firmę z góry, tak że pracownik nie ma możliwości zamiany ich na inne. Druga, stanowiąca mniejszą część, np. 20% łącznego wynagrodzenia pracownika, to kwota pieniężna, w ramach której przedsiębiorstwo oferuje pracownikowi listę świadczeń, jakie może mu sfinansować. Zasadą jest, że pracownik nie otrzymuje gotówki, a musi wybrać z listy (jak z menu w restauracji) te świadczenia, które mu najbardziej odpowiadają.

Do typowych świadczeń oferowanych w ramach systemów kafeteryjnych zaliczają się przykładowo opłaty: na fundusz emerytalny, czesnego za dziecko w szkole, żłobku, przedszkolu, na studiach, obiadów, wczasów, czynszu za mieszkanie, stałych kosztów leczenia, kosztów benzyny do samochodu itp.

Systemy kafeteryjne mają niewątpliwe zalety. Przynoszą realne oszczędności, dla pracownika i pracodawcy, dają możliwość uzyskania efektu skali (obniżki cen) przy zakupach świadczeń dla większej liczby pracowników, pozwalają na ściślejsze, długoterminowe związanie pracownika z firmą, dla którego zmiana miejsca pracy spowodowałaby obniżenie standardu życia, umożliwiają też odciążenie czasowe pracownika od czynności związanych z dokonywaniem zakupów i rozliczaniem opłat za świadczenia.

---

<sup>11</sup> Z. Jacukowicz, *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, op. cit., s. 27.

<sup>12</sup> J. Jędrzejczak, *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK Gdańsk 2000, s. 48-49.

<sup>13</sup> Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa 2009, s. 235.

Przez **system pakietowy** rozumie się taki system wynagradzania, w którym dla poszczególnych pracowników lub grup pracowników ustalone są względnie stałe zestawy (pakiety) składników wynagradzania. W odróżnieniu od systemów kafeteryjnych systemy pakietowe nie zakładają możliwości wyboru świadczeń. W systemie pakietowym wynagrodzenie pracownika obejmuje zarówno elementy finansowe jak i pozafinansowe. Wszystkie składniki wynagrodzenia uwzględnione w pakiecie oraz inne korzyści uzyskiwane z tytułu pracy w firmie, stanowią tzw. wynagrodzenie całkowite. W skład wynagrodzenia całkowitego firma wlicza nie tylko rzeczywiste dochody i korzyści materialne uzyskane z zatrudnienia, ale również oszczędności, jakie pracownik uzyskuje w podatkach i ubezpieczeniach społecznych, dzięki temu, że część wynagrodzenia otrzymuje w postaci świadczeń rzeczowych<sup>14</sup>.

Systemy pakietowe umożliwiają uzyskiwanie podobnych efektów co kafeteryjne. Zaletami systemów pakietowych wynagrodzeń są dla pracodawcy: niższe koszty wynagrodzeń (oszczędności w składkach na ubezpieczenia społeczne, narzutach na wynagrodzenia), efekty skali (niższe ceny uzyskiwane przy zakupie świadczeń dla większej liczby pracowników), indywidualizowanie wynagrodzeń, tj. również indywidualizowanie bodźców motywacyjnego oddziaływania na pracowników, co poprawia ich skuteczność. Korzyści dla pracownika to lepsze dostosowanie struktury wynagrodzenia do indywidualnych potrzeb pracownika, możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia (przez podzielenie się firmy z pracownikiem oszczędnościami w podatkach, ubezpieczeniach i innych narzutach na wynagrodzenia)<sup>15</sup>.

### **Płaca jako główny element wynagrodzenia pracownika i jej formy**

Przez **płacę** rozumie się tę część wynagrodzenia finansowego pracownika, która jest wypłacana w pieniądzu na bieżąco i wynika z umowy o pracę. Płaca zatem to gotówkowa postać wynagrodzenia<sup>16</sup>.

Panuje powszechny pogląd, że płaca – jako główny element wynagrodzenia – powinna spełniać dwa zasadnicze warunki: być godziwa i być sprawiedliwa. Kodeks pracy w art. 13 stwierdza: pracownik ma prawo do godziwego wynagrodzenia za pracę. Warunki realizacji tego prawa określają przepisy prawa pracy oraz

---

<sup>14</sup> A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 166.

<sup>15</sup> *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, red. S. Borkowska, IPiSS Warszawa 2000, s. 16-17.

<sup>16</sup> *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck Warszawa 2002, s. 127.

polityka państwa w dziedzinie płac, w szczególności poprzez ustalanie najniższego wynagrodzenia za pracę.

Zgodnie z definicją Europejskiej Karty Społecznej **płaca godziwa**, to płaca, która zapewnia pracownikowi i jego rodzinie godziwe warunki życia, tzn. wystarcza na utrzymanie. Łatwo zauważyć, że przytoczona definicja płacy godziwej jest dość nieprecyzyjna. Pojęcie „godziwe warunki życia” może być bowiem różnie rozumiane w zależności od oczekiwanego minimalnego standardu życia. Dla jednych godziwe warunki życia mogą oznaczać jedynie przysłowiowy dach nad głową i kawałek chleba, dla innych znacznie więcej.

Pojęcie **płacy sprawiedliwej** też nie jest łatwe do zdefiniowania. Należy bowiem zwrócić uwagę na dwa aspekty sprawiedliwości płacowej. Po pierwsze – płaca sprawiedliwa to płaca odpowiadająca rodzajowi, ilości i jakości pracy. Po drugie – płaca sprawiedliwa oznacza równą płacę za taką samą pracę. O ile godziwość płacy można ustalić relatywizując płacę do warunków życia, o tyle sprawiedliwość – odnosząc płacę danej osoby do poziomu płac innych pracowników zatrudnionych w firmie, zwłaszcza na podobnych stanowiskach. Jeżeli dwóch pracowników wykonuje taką samą pracę, a jeden z nich otrzymuje niższą płacę, to z pewnością mamy do czynienia z niesprawiedliwym opłacaniem przynajmniej jednego z nich (jeśli nie obu).

Pracodawca powinien ustalić stosowane u niego formy płac. Przez formy płac rozumieć należy sposoby ustalania wynagrodzeń płacowych, w szczególności sposoby ustalania wielkości płacy. Pracodawcy mogą swobodnie ustalać kryteria, na podstawie których obliczana jest wysokość płacy. Do kryteriów najczęściej stosowanych należą: czas pracy, rezultat ilościowy pracy, efekt wartościowy pracy, stopień wykonania zadania. Formy płac oparte wyłącznie na jednym z wymienionych kryteriów nazywa się podstawowymi. Do podstawowych form płac zaliczają się formy: czasowa, akordowa, prowizyjna i zadaniowa<sup>17</sup>.

## Forma czasowa

Istotą **formy czasowej płac** jest uzależnienie wysokości płacy od czasu przepracowanego oraz stawki pieniężnej za jednostkę czasu przepracowanego<sup>18</sup>. Czas przepracowany można obliczać w godzinach, dniach, tygodniach, miesiącach.

---

<sup>17</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, op. cit. s. 331-335.

<sup>18</sup> S. T. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 371.

Forma czasowa płac nadaje się szczególnie do zastosowania tam, gdzie można prowadzić rejestrację czasu pracy, a nie da się zmierzyć efektu pracy. Ma ona zastosowanie przy wynagradzaniu pracowników biurowych, sklepowych, nauczycieli, lekarzy, portierów, kierowców i wielu innych. Stosuje się ją także do obliczania wynagrodzenia pracowników produkcji, pod warunkiem, że ważna jest nie tyle ilość, co jakość produkcji.

Istotnym mankamentem formy czasowej jest brak związku pomiędzy wysokością wynagrodzenia a efektami pracy (ilością, jakością). Pracownik może spędzić czas w miejscu pracy, nie wykonując pracy, a i tak należy mu się wynagrodzenie. Poza tym dość poważnym minusem tej formy płac jest konieczność prowadzenia rejestracji i rozliczania czasu pracy.

Wymienione mankamenty można w pewien sposób osłabić. W celu powiązania płacy z wynikami pracy należy uzupełnić stawkę czasową stosowną premią (np. za ilość pracy, jakość, oszczędność itp.). Zabieg ten powoduje przejście na formę mieszaną płac. Drugi z wymienionych minusów formy czasowej można wyeliminować poprzez zastosowanie ryczałtowego sposobu rozliczania czasu pracy (np. ryczałt miesięczny), który zwalnia ze skrupulatnej, codziennej ewidencji czasu pracy.

Do czystych form czasowych płac zaliczyć można formy: godzinową, dniówkową, tygodniową, miesięczną.

## **Forma akordowa**

Akordowa forma płac zakłada zależność wynagrodzenia od ilości wykonanej pracy oraz stawki akordowej, czyli stawki pieniężnej za jednostkę pracy<sup>19</sup>. Ilość pracy można mierzyć wytworzonymi produktami, detalami, wykonanymi operacjami technologicznymi.

Akord nadaje się do zastosowania wszędzie tam, gdzie możliwe jest zmierzenie rezultatu ilościowego pracy. Najczęściej stosowany jest w pracy produkcyjnej.

Zaletą formy akordowej jest powiązanie płacy z rezultatami pracy. Duże zastosowanie znalazł akord w wynagradzaniu pracowników zatrudnionych przy pracach normowanych. Forma akordowa premiuje zręczność, szybkość wykonania i pełne wykorzystanie czasu pracy. Jej zasadniczym mankamentem jest brak

---

<sup>19</sup> *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, red. H. Król i A. Ludwicyński, WN PWN, Warszawa 2006, s. 377.

związku płacy z jakością pracy. Można sobie wyobrazić, że pracownik wytworzy dużą ilość produktów, ale wszystkie będą wadliwe pod względem jakościowym. Ponadto mankamentem formy akordowej jest zmuszanie człowieka do zbyt dużego tempa pracy oraz nadmiernego wysiłku, co skutkuje zmęczeniem, a także powiększa ryzyko wypadkowe na skutek zmniejszenia uwagi.

Biorąc pod uwagę powyższy mankament wykorzystuje się akord głównie przy wynagradzaniu pracowników wykonujących proste prace, gdzie w mniejszym stopniu zwraca się uwagę na parametry jakościowe wyniku, np. kopanie rowów, grabienie trawników, sycie ubrań. Brakowi związku akordu z jakością pracy można przeciwdziałać przez obniżenie stawki akordowej o pewien procent oraz uzupełnienie wynagrodzenia o zmienną premię jakościową w maksymalnej wysokości równą procentowi zmniejszenia stawki akordowej. Wówczas forma akordowa przekształca się w formę mieszaną płac. Biorąc pod uwagę drugi ze wskazanych wyżej mankamentów akordu (zmuszanie człowieka do zbyt dużego tempa pracy i nadmiernego wysiłku) akord jest coraz rzadziej stosowaną formą płac.

Istnieje kilka odmian akordu. Na wstępie należy wspomnieć o akordzie indywidualnym (forma akordowego wynagradzania pojedynczego pracownika) i akordzie zespołowym (cały zespół pracowników zatrudnionych przy produkcji jakiegoś wyrobu, czy wykonywaniu operacji technologicznej wynagradzany jest od ilości pracy). Ponadto wyróżnia się akord prosty, to jest taki, w którym stawka akordowa jest stała i akord złożony, w którym stawka akordowa jest zmienna. Biorąc pod uwagę kierunek i poziom zmienności stawki akordowej wyróżnia się:

- akord progresywny (stawka akordowa jest rosnąca), stosowany w celu silnego zmotywowania wykonawców pracy, a w tym:
  - akord z progresją jednostopniową – w którym stawka akordowa wzrasta po przekroczeniu pewnego poziomu ilości produkcji,
  - akord z progresją wielostopniową – stawka akordowa wzrasta kilkakrotnie po przekroczeniu określonych wielkości produkcji,
- akord degresywny (stawka akordowa jest malejąca), stosowany w celu zniechęcania wykonawców do bicia rekordów produkcyjnych, a w tym:
  - akord z degresją jednostopniową – stawka akordowa maleje po przekroczeniu pewnego poziomu ilości produkcji,
  - akord z degresją wielostopniową – stawka akordowa maleje kilkakrotnie po przekroczeniu określonych wielkości produkcji.

## Forma prowizyjna

Cechą charakterystyczną formy prowizyjnej jest to, że płaca pracownika stanowi ułamek finansowego efektu jego pracy. Mówiąc inaczej, pracownik ma udział w wypracowanym przez siebie wyniku finansowym<sup>20</sup>.

Formę prowizyjną płac można zastosować tam, gdzie łatwo jest zmierzyć indywidualny (ewentualnie zespołowy) wynik finansowy pracy. Najczęściej stosuje się ją wobec pracowników sprzedaży i w pośrednictwie handlowym. Forma prowizyjna należy do najbardziej motywujących form płacowych, gdyż wiąże ściśle poziom wynagrodzenia z rezultatem pracy.

Jednakże czysta forma prowizyjna ma też poważną wadę. Polega ona na trudności określenia rozsądnej stopy udziału pracownika w wyniku finansowym jego pracy. Jeżeli stopa udziału pracownika zostanie ustalona na zbyt wysokim poziomie, może się okazać, że pracownik zarobi znacznie więcej niż jego przełożeni. Z kolei zbyt niski poziom prowizji może sprawić, że pracownik pomimo dużych starań, nie osiągnie zarobku na poziomie pozwalającym na przeżycie.

Mankament powyższy można zminimalizować poprzez wykorzystanie prowizji nie jako podstawy naliczania wynagrodzenia, ale jako dodatku do stałej pensji. Wówczas stała miesięczna pensja, oparta na przykład na formie czasowej gwarantuje pracownikowi minimum wynagrodzenia, zaś prowizja jest czynnikiem motywującym do osiągania wyższych rezultatów.

Czyste formy prowizyjne są zbliżone do akordowych. I tak wyróżniamy prowizję indywidualną i zespołową oraz stałą i zmienną. Wśród zmiennych form prowizji wymienić można:

- prowizję progresywną (stopa prowizji jest rosnąca), w tym:
  - prowizję z progresją jednostopniową,
  - prowizję z progresją wielostopniową,
- prowizję degresywną (stopa prowizji jest malejąca), w tym:
  - prowizję z degresją jednostopniową,
  - prowizję z degresją wielostopniową.

## Forma zadaniowa

Istnieją dwie formy zadaniowe płac. Pierwsza z nich (rygorystyczna) zakłada, że wynagrodzenie jest równe stawce pieniężnej za zadanie określonej przez pracodawcę. Wynagrodzenie przysługuje tylko wówczas, gdy pracownik zrealizuje

---

<sup>20</sup> *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, op. cit., s. 131.



sto procent powierzonego zadania. Druga forma – procentowa – uzależnia wysokość płacy od stawki za zadanie i stopnia wykonania zadania. Stopień wykonania zadania jest określony w procencie dziesiętnym. W obu formach czas wykonania zadania nie ma wpływu na wysokość wynagrodzenia.

Formę zadaniową płac można stosować w tych rodzajach prac, które dają się podzielić na zadania. Poza tym tam, gdzie liczy się szybkie, sprawne wykonanie określonego zakresu prac (zadania). Dość powszechne jest stosowanie formy zadaniowej przy wykonywaniu rozmaitych przedsięwzięć, a więc w budownictwie, turystyce, doradztwie, pracach projektowych itp.

Są dwa główne mankamenty formy zadaniowej. Pierwszy polega na tym, że w formie rygorystycznej pracownik nie ma gwarancji uzyskania wynagrodzenia. Wynagrodzenie wypłacane jest tylko w przypadku pełnego wykonania zadania. Drugi mankament związany jest z formą procentową i polega na tym, że ustalenie wysokości płacy wymaga zwymiarowania stopnia realizacji zadania, co jest nieraz trudne i pracochłonne.

Pierwszy z wymienionych mankamentów można przezwyciężyć poprzez zastosowanie mieszanej formy płac, w której główna część wynagrodzenia jest ustalona za czas przepracowany (dniówka) a tylko wzbogacana premią za wykonanie zadania. Mankamenty formy procentowej nie są możliwe do wyeliminowania.

Jak wspomniano, istnieją dwie czyste formy zadaniowe wynagradzania: forma rygorystyczna i forma procentowa.

### **Mieszane formy płac**

Mając na uwadze mankamenty wszystkich wyżej przedstawionych form płacowych, praktyka rzadko stosuje je w czystej postaci. Najczęściej płaca pracownika bazuje na dwóch, czy nawet trzech formach, a więc ma formę mieszaną. Do najczęściej stosowanych zaliczają się:

- formy mieszane bazujące na formie czasowej:
  - dniówka z premią stałą – np. 15% niezależną od opinii szefa, a jedynie od określonego wskaźnika wydajności czy jakości (pracownik nie otrzymuje premii jeżeli nie wykona określonej normy ilościowej czy jakościowej),
  - dniówka z premią zmienną – np. 0-30%, w zależności od poziomu wydajności i jakości,
- formy mieszane bazujące na formie akordowej:
  - akord z premią za jakość – stałą lub zmienną,
  - akord z dniówką gwarantowaną – do wykonania określonej ilości pracy pracownik otrzymuje dniówkę, po jej przekroczeniu przechodzi na akord,

- forma mieszana bazująca na formie prowizyjnej – dniówka z prowizją (pracownik otrzymuje dniówkę oraz prowizję od efektów swej pracy),
- forma mieszana bazująca na formie zadaniowej – dniówka zadaniowa (pracownik otrzymuje dniówkę oraz premię za wykonanie zadania).

Należy podkreślić, że nie ma idealnych form płac. O wyborze tej, czy innej formy płac powinny decydować głównie czynniki techniczno-organizacyjne i ekonomiczne. Do tych czynników zaliczyć należy:

- a) rodzaj, charakter i organizację pracy:
  - normowana czy nienormowana,
  - podstawowa czy pomocnicza,
  - ręczna czy maszynowa,
  - fizyczna czy umysłowa,
  - indywidualna (łatwo ocenić wkład jednostki) czy zespołowa (trudno ocenić wkład jednostki),
- b) efekty, jakie chcemy osiągnąć za pomocą płacy (np. ilość pracy, jakość, obniżka kosztów),
- c) możliwości techniczne stosowania danej formy płac, np. ewidencjonowania i rozliczania czasu pracy, oceny jakości pracy, pomiaru efektów pracy,
- d) oczekiwania i preferencje pracowników.

### **Składniki płacy i pozapłacowe rodzaje wynagrodzeń**

Tworząc rozwiązania dotyczące wynagrodzeń należy przesądzić czy wynagrodzenie ma być jednoelementowe (składać się z płacy), czy też złożone z kilku składników. To samo dotyczy płacy – czy ma być jedno- czy wieloelementowa.

Zaletą płacy jednoskładnikowej jest prostota ustalania, natomiast wadą – ograniczone możliwości oddziaływania na pracownika. Z kolei płaca wieloskładnikowa daje możliwość wpływania na pracownika, poprzez uzależnienie wypłaty danego składnika płacy od określonego zachowania. Jednak z drugiej strony jest kłopotliwa w ustaleniu (należy bowiem prowadzić rozbudowane ewidencje czasu i wyników pracy i odpowiednio do nich ewidencję elementów płacy. Poza tym im więcej składników obejmuje płaca, tym zasady jej naliczania są mniej czytelne dla pracownika, który może w pewnym momencie stracić poczucie związku pomiędzy swymi wkładami a uzyskiwaną płacą.

Obligatoryjnym elementem płacy jest wynagrodzenie zasadnicze natomiast inne, dodatkowe składniki wynagrodzenia, wynikają z uprawnień podmiotu stanowiącego przepisy płacowe bądź z woli stron zawierających umowy o pracę (wy-

rok S.A. w Warszawie z 12.7.2005 r., sygn. akt III APa 89/05, Apel.-W-wa 2006/2/8). Pracodawca, wprowadzając dodatkowe składniki płacy, powinien określić przede wszystkim w sposób jednoznaczny charakter tych składników, częstotliwość ich wypłaty (regularnie lub sporadycznie, miesięcznie, kwartalnie), wysokość składników, a także ustalić czytelne i zrozumiałe kryteria przyznawania, wypłaty i ewentualnie obniżania, czy nawet pozbawiania prawa do danego składnika. Nazwa świadczenia powinna być również adekwatna do jego istoty.

Do głównych składników płacy zaliczają się: płaca zasadnicza, dodatki (dopłaty), premie, prowizje i nagrody. Poza płacą, firmy stosują różne pozapłacowe rodzaje wynagradzania pracowników.

### **Płaca zasadnicza**

Płaca zasadnicza to główna część bieżącego wynagrodzenia płacowego, służąca do opłacenia podstawowych aspektów pracy. W zależności od formy płac uznawanej za podstawową, płaca zasadnicza uzależniona jest albo od stanowiska pracy zajmowanego w firmie, czasu pracy uzgodnionego z pracownikiem w umowie o pracę lub normy ilościowej pracy przyjętej za obligatoryjne minimum. W systemach taryfowych wynagradzania płaca zasadnicza uzależniona jest od wyceny punktowej trudności pracy na stanowisku i przyjętej w firmie wartości jednego punktu. Płaca zasadnicza jest bardzo często podstawą naliczania rozmaitych dodatków i premii.

Płaca zasadnicza – jak sama nazwa wskazuje – stanowi główny składnik wynagrodzenia płacowego. Jest to przy tym składnik względnie stały w odróżnieniu od niektórych dodatków i premii. Udział płacy zasadniczej w całej płacy nie jest bez znaczenia. Z punktu widzenia przeciętnego pracownika korzystny jest jak największy udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu, gdyż wówczas pracownik ma zagwarantowane wynagrodzenie na określonym, stałym poziomie. Wysoki udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu ogółem z pewnością nie jest korzystny dla pracowników bardziej ambitnych, gdyż ogranicza ich możliwości zarobkowania. Jest on także niezbyt korzystny dla firmy, gdyż nie skłania ludzi do podnoszenia wydajności pracy. Z kolei zbyt niski udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu, a zbyt duży udział składników ruchomych uzależnionych od wyników, wpływa na obniżenie bezpieczeństwa socjalnego pracowników. Dlatego pracodawcy w swej polityce płacowej, muszą założyć odpowiednie dla firmy relacje płac zasadniczych do wynagrodzeń płacowych ogółem.

## **Dodatki pieniężne**

Przez dodatki pieniężne rozumieć należy te składniki płacy, które nie są podstawowymi (a więc ich udział w całkowitej płacy jest relatywnie niski). Przysługują na ogół w ściśle określonych sytuacjach (aczkolwiek mogą też mieć stały charakter) i są doliczane do płacy zasadniczej jako jej procent lub określona kwota pieniężna<sup>21</sup>. Dodatki podzielić można na obligatoryjne, tj. takie, do których wypłacenia obligują pracodawcę przepisy prawa pracy, i fakultatywne, czyli niewymagane przepisami.

Minimalne wysokości dodatków obligatoryjnych określają przepisy prawa pracy. Pracodawca może wypłacić pracownikowi dodatek w wyższej kwocie niż wynikająca z minimum określonego przepisami. Do dodatków obligatoryjnych zaliczają się:

- dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych,
- dodatek za pracę w porze nocnej,
- dodatki wyrównawcze, np.:
  - dla kobiety w ciąży, przeniesionej do innej pracy,
  - dla pracownika niezdolnego do wykonywania dotychczasowej pracy z powodu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej.

Podobny do dodatków obligatoryjnych charakter mają pewne świadczenia pieniężne:

- ekwiwalenty i kompensaty (wypłaty pieniężne kompensujące koszty poniesione przez pracownika):
  - za niewykorzystane urlopy wypoczynkowe,
  - za używanie własnej odzieży roboczej,
  - za pranie we własnym zakresie odzieży roboczej,
  - świadczenia związane z podróżami służbowymi (diety, przejazdy, noclegi),
- odszkodowania (wypłaty jednorazowe związane z nieprawidłowym sposobem rozwiązania lub szczególnym trybem zawarcia stosunku pracy):
  - z tytułu skróconego okresu wypowiedzenia,
  - z tytułu rozwiązania umowy o pracę niezgodnie z przepisami,
  - w przypadku zawarcia umowy o pracę z klauzulą o zakazie konkurencji,
- odprawy pieniężne (jednorazowe świadczenia pieniężne z tytułu ustania stosunku pracy wypłacane w wyjątkowych okolicznościach):
  - emerytalno-rentowa – przy odejściu pracownika z pracy na emeryturę czy rentę,

---

<sup>21</sup> D. Małkowska, *Wynagrodzenia*, ODDK Gdańsk 2000, s. 16.

- pośmiertna – przysługująca rodzinie pracownika w związku z jego zgonem,
- dla pracownika powołanego do czynnej służby wojskowej (gdy taka istnieje)<sup>22</sup>.

Szereg firm stosuje rozmaite dodatki nie mające charakteru obligatoryjnego. Wśród popularnych dodatków o charakterze nieobligatoryjnym wymienić można:

- dodatek funkcyjny – związany z pełnieniem przez pracownika funkcji kierowniczej lub pracą na stanowisku samodzielnym,
- dodatek stażowy – za lata przepracowane,
- dodatek za pracę w warunkach szkodliwych,
- dodatek za pracę na drugiej zmianie,
- dodatek za pracę w niedziele i święta,
- dodatek za znajomość języków obcych,
- rabaty za używanie samochodu prywatnego do celów służbowych.

## Premie

Przez **premię** rozumie się stałą, motywacyjny, ruchomy składnik płacy przyznawany pracownikowi jako uzupełnienie płacy zasadniczej, a uzależniony od spełnienia określonych kryteriów. Należy wyraźnie podkreślić, że premia nie może mieć charakteru uznaniowego. Funkcjonująca gdzieś w praktyce tzw. premia uznaniowa jest koncepcją błędną. Zasady premiowania w firmie powinny być precyzyjnie określone w regulaminie czy instrukcji premiowania. Premie jednorazowe przyznawane za konkretne dokonania pracownika nazywane są **bonusami**.

Zasady określania premii powinny być sformalizowane, najlepiej w formie regulaminu (instrukcji) premiowania. Regulamin premiowania powinien m.in. określać:

- 1) przedmiot premiowania – przesłanki stanowiące podstawę przyznania premii (kryteria premiowania),
- 2) metody pomiaru efektów pracy,
- 3) wysokość premii – w formie stawki kwotowej lub procentu płacy zasadniczej – nazywane współczynnikami premiowania,

---

<sup>22</sup> P. Ciborski, G. Klimaszewski, *Wynagrodzenie za pracę*, ODDK Gdańsk 1999, s. 171-183.

- 4) warunki uzyskania premii, wymagania, jakie powinien spełnić pracownik, aby uzyskać określoną wysokość premii,
- 5) ustalenia organizacyjne, takie jak: kto przyznaje premię, do kogo pracownik może się odwołać w przypadku przyznania premii zbyt niskiej lub nie przyznania jej wcale.

Istnieje wiele tytułów do przyznawania premii. Wybór zależy od preferencji kierownictwa firmy, które poprzez premie chce osiągnąć konkretne efekty. Za kryteria premiowania należy przyjmować tylko wymierne efekty pracy oraz jasno definiowalne i łatwo sprawdzalne zachowania pracownika. Cechy wysiłku i wkładu pracownika, które nie dają się zwymiarować ani precyzyjnie określić, jak np. inicjatywa, postawa pracownika, przedsiębiorczość, rzetelność operatywność, zaangażowanie) nie powinny być podstawą premiowania z powodu uznaniowego charakteru. Do najczęściej stosowanych kryteriów premiowania należą:

- wydajność pracy (za określoną wydajność lub podniesienie wydajności),
- jakość pracy (praca bez braków i reklamacji),
- obniżka kosztów i oszczędność (materiałów, paliwa, energii itp.),
- zdyscyplinowanie (brak spóźnień),
- terminowość wykonania pracy (za wykonanie zadań w terminie lub przed terminem),
- bezawaryjność (brak przerw i przestojów na skutek niesprawności sprzętu),
- bezwypadkowość (za brak wypadku przy pracy).

W swoim funduszu wynagrodzeń przedsiębiorstwo powinno zarezerwować pewną kwotę na premie dla pracowników. Kwota ta stanowi tzw. fundusz premiowy przedsiębiorstwa. Fundusz premiowy może nie zostać wykorzystany w przypadku, gdy pracownicy nie spełnią wymaganych rezultatów. Ze względu na swój warunkowy a zarazem krótkoterminowy charakter premia jest najbardziej motywującym elementem wynagrodzenia, ponieważ wypłata pieniędzy uzależniona jest od spełnienia określonych warunków i następuje prawie natychmiast po ich spełnieniu.

## **Prowizje**

Prowizja jest stałym, ruchomym elementem płacy, zbliżonym do premii. Stanowi ona udział procentowy pracownika w wyniku finansowym jego pracy. W odróżnieniu od premii prowizja ma zawsze formułę udziałową (premia jest z reguły kwotowa) i wiąże się z wynikami finansowymi (podczas gdy premia może być przyznana na podstawie kryteriów nie związanych z wynikami finansowymi).

Stosowane są dwa zasadnicze rodzaje prowizji: prowizje od sprzedaży oraz prowizje od zysku. Prowizja stanowi zwykle uzupełnienie płacy zasadniczej i jest bardzo dobrym narzędziem motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Podobnie jak premia, prowizja powinna opierać się na sformalizowanych zasadach. Niekiedy w praktyce spotykamy się z terminem „premia od zysku”, który w świetle powyższych uwag uznać należy za nieprawidłowy. Jeżeli mamy na myśli udział procentowy pracownika w zysku to należałoby go nazwać „prowizją od zysku”.

### **Nagrody pieniężne**

Do motywacyjnych, ruchomych elementów płacy zaliczają się też nagrody pieniężne. Są one uzupełnieniem płacy zasadniczej, rzadko bywają stałe i mają charakter warunkowy, tj. przysługują pracownikowi po spełnieniu pewnych kryteriów. Nagrody pieniężne różnią się jednak od premii i prowizji, które także są świadczeniami warunkowymi, tym że mają charakter uznaniowy, tj. o spełnieniu warunku (kryterium) uzyskania nagrody decyduje opinia przełożonego pracownika.

W praktyce nagrody pieniężne mogą przysługiwać z różnych tytułów, najczęściej za szczególne osiągnięcia, postawy i wkłady pracownika, które nie są uwzględnione w regulaminach premiowania. Nagradzanie pieniężne pracowników jest sposobem gratyfikowania mniej sformalizowanym niż premiowanie, gdyż opiera się jedynie na opinii kierownika. W przedsiębiorstwach obok funduszy premialnych tworzone są fundusze nagród, ustalone jako procent od funduszu płac zasadniczych. Przełożony powinien dzielić fundusz nagród pomiędzy tych, którzy na nie zasługują. Jednakże w praktyce dość często spotyka się błąd polegający na tym, że szef dzieli swój fundusz nagród równo pomiędzy podległych pracowników. W takim przypadku wypaczony zostaje sens nagrody jako instrumentu motywowania pracowników.

Obok rozmaitych nagród typu uznaniowego w praktyce stosuje się tzw. nagrody jubileuszowe. Są one przyznawane pracownikom w związku z osiągnięciem okrągłej rocznicy stażu pracy (w ogóle lub w danej firmie), np. 20, 30, 40 lat pracy zawodowej i wynoszą krotność ostatniego miesięcznego wynagrodzenia pracownika.

### **Wynagrodzenia pozapłacowe: niefinansowe i dochody odroczone**

Obok płac, szereg firm stosuje rozmaite rodzaje wynagrodzeń pozapłacowych, niefinansowych i dochody odroczone.

Wynagrodzenia **niefinansowe** polegają na tym, że pracownik otrzymuje od firmy jakieś przedmioty, usługi czy inne korzyści natury niefinansowej. Dla firmy

wynagrodzenia pozafinansowe zawsze wiążą się z jakimiś wydatkami pieniężnymi, czyli stanowią koszty. Istnieje bardzo wiele rodzajów wynagrodzeń pozafinansowych. Należą do nich: finansowanie kształcenia pracowników, nagrody i dodatki rzeczowe, deputaty, a także świadczenia niematerialne (wyróżnienia).

Finansowaniem przez firmę mogą być objęte rozmaite formy kształcenia (szkoła, kurs) poza szkoleniami niezbędnymi na danym stanowisku (np. szkoleniami z zakresu bhp, strictly zawodowymi) w całości lub części. Najczęściej są to wysoce specjalistyczne kursy zawodowe, kursy językowe, staże i praktyki, a także konferencje, seminaria, sympozja. Do tych form kształcenia zaliczają się też studia: dyplomowe, podyplomowe, doktoranckie.

Powszechnie stosowaną formą gratyfikowania pracowników są **nagrody i dodatki rzeczowe**. Są one formą motywacyjnego oddziaływania na pracowników tylko wówczas, gdy ich otrzymanie uzależnione jest od lepszej, wydajniejszej pracy, czy też innego kryterium – tak rozumie się nagrody rzeczowe. Przykładowo – wyjazdy motywacyjne (np. wycieczki zagraniczne), za wyróżniającą się postawę lub wyniki pracownika. Natomiast dodatek rzeczowy do wynagrodzenia nie musi się wiązać ze spełnieniem przez pracownika jakiegoś warunku. Wystarczy nieraz fakt, że pełni się określoną funkcję lub zajmuje określone stanowisko. Należy zauważyć, że dodatki rzeczowe podnoszą ogólny dochód z firmy, co z pewnością ma wpływ na integrację pracownika z przedsiębiorstwem.

Do typowych dodatków rzeczowych zaliczyć można:

- drobne upominki wręczone np. z okazji imienin lub rocznicy zatrudnienia,
- telefon komórkowy (ryczałt na rozmowy telefoniczne),
- komputer do użytku domowego (notebook),
- finansowanie zakupów ubioru i dodatków do ubioru,
- opłacanie składek członkowskich w klubach i stowarzyszeniach.

**Deputaty** to dodatki rzeczowe do wynagrodzenia przekazywane pracownikowi w naturze (zazwyczaj w produktach firmy), nieraz zamienne na kwotę pieniężną.

Warto zauważyć, że spora część nagród i dodatków rzeczowych przynosi wymierne korzyści nie tylko obdarowywanemu pracownikowi, ale i firmie. Dzięki ich posiadaniu pracownik jest bardziej sprawny w tym, co robi, i bardziej dyspozycyjny (np. telefon komórkowy, notebook), lepiej prezentuje się w oczach klienta (np. elementy ubioru i dodatki: zegarek, teczka, parasol itp.), poznaje inne kraje i zwyczaje panujące w świecie, zdobywa znajomości (wyjazdy motywacyjne).

Ważnymi uzupełnieniami płac są świadczenia socjalne i bytowe. Przez **świadczenia socjalne** rozumieć należy wydatki firmy przeznaczone na realizację niektórych potrzeb życiowych pracowników i ich rodzin, np. wypoczynek, rozrywka, kultura itp. Z kolei **świadczenia bytowe** to ta część świadczeń o charakterze



socjalnym (a więc nastawionych na pomoc w realizacji potrzeb życiowych pracownika i jego rodziny), które wiążą się z takimi potrzebami jak: żywienie, zakwaterowanie, opieka zdrowotna, dojazdy do pracy.

Ustawodawstwo polskie wprowadza obowiązek tworzenia zakładowego funduszu świadczeń socjalnych przez pracodawców zatrudniających 20 lub więcej pracowników. Jednak duże firmy często oferują swoim pracownikom szerszy zakres świadczeń socjalnych i bytowych niż wynikający z przepisów o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych. Świadczenia socjalne i bytowe mają głównie na celu uzupełnienie dochodów uzyskiwanych przez pracownika w gotówce (zwłaszcza pracowników znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji życiowej). Obok tej funkcji dochodowej pełnią one też funkcję integrowania, wiązania pracownika z firmą.

Repertuar stosowanych w praktyce świadczeń socjalnych jest bardzo szeroki, a do najbardziej popularnych zaliczyć można: finansowanie wczasów (wypoczynkowych, leczniczych), finansowanie wypoczynku dzieci i młodzieży (kolonie, obozy, zimowiska), bilety na imprezy kulturalne, artystyczne, rozrywkowe, możliwość wypożyczenia za darmo zakładowego sprzętu sportowego i turystycznego, finansowanie imprez turystycznych, finansowanie imprez okolicznościowych i świątecznych, finansowanie opieki nad dziećmi, talony na zakupy z okazji świąt, pomoc rzeczowa osobom znajdującym się w trudnej sytuacji życiowej, opieka nad emerytami i rencistami, pożyczki zwrotne (niskooprocentowane) i bezwrotne.

Rola świadczeń bytowych jest podobna jak socjalnych. Do tego stopnia, że obie grupy świadczeń są łączone w jedną grupę i nazywane łącznie świadczeniami socjalno-bytowymi. Do typowych świadczeń bytowych zaliczają się: napoje: woda mineralna, kawa, herbata, soki, wydawanie posiłków regeneracyjnych, darmowe lub częściowo odpłatne posiłki, finansowanie zakwaterowania (mieszkania służbowe, dofinansowywanie czynszu na mieszkanie), opieka zdrowotna (profilaktyka, lecznictwo), dowozy do pracy, odzież ochronna, uniformy.

Kończąc przegląd rozmaitych gratyfikacji poza finansowych warto zwrócić uwagę na wynagrodzenia o charakterze niematerialnym. Odgrywają one różną rolę, niektóre motywują do pracy, inne zaspokajają potrzebę szacunku, wyróżnienia się, a jeszcze inne stanowią ułatwienie dla pracownika, który musi na przykład godzić pracę zawodową z obowiązkami domowymi lub kształceniem się. Do niematerialnych wynagrodzeń zaliczają się:

- a) wyróżnienia: pochwały, dyplomy uznania, listy gratulacyjne, tytuły zawodowe, odznaki,
- b) przywileje: miejsce na parkingu, współudział w zarządzaniu (komisjach, zespołach merytorycznych, opiniodawczych), praca w osobnym gabinecie, pomoc sekretarki (asystenta), osobisty kierowca,
- c) udogodnienia: elastyczny czas pracy, prawo do dłuższego urlopu.

Ponadto do wynagrodzeń finansowych zaliczają się dochody odroczone, zwane też bodźcami długoterminowymi. Ogólnie biorąc przez **dochody odroczone** rozumie się takie wynagrodzenia finansowe, które są wypłacane pracownikom w długich przedziałach czasu (roku i powyżej roku). Najszersze zastosowanie mają dochody odroczone w wynagradzaniu kadry kierowniczej, niemniej obserwuje się coraz częstsze wykorzystanie ich w wynagradzaniu pracowników na stanowiskach specjalistycznych i szeregowych. Przykładami dochodów odroczonych są:

- udziały pracowników w zysku firmy,
- rachunki oszczędnościowe, zakładane dla pracowników z możliwością pobrania środków, ale po upływie dłuższego czasu, np. trzech lat,
- polisy ubezpieczeniowe, indywidualne lub w ramach pracowniczych programów emerytalnych,
- akcje firmy, udostępniane pracownikom za darmo lub po korzystnej cenie, na ogół z dwu lub trzyletnim okresem restrykcji, tj. braku możliwości sprzedaży,
- opcje na zakup akcji, możliwość zakupu dalszych akcji firmy po korzystnej cenie.

Z punktu widzenia firmy, dochody odroczone umożliwiają realizację następujących celów:

- pozwalają na pozyskiwanie do firmy wybitnych fachowców i menedżerów,
- wiążą pracowników na dłużej z firmą (przynajmniej na okres realizacji dochodu), ma to szczególne znaczenie w przypadku ludzi utalentowanych i posiadających najwyższe kwalifikacje,
- sprzyjają podnoszeniu długookresowej efektywności firmy,
- poprzez długotrwałe oddziaływanie na pracownika, pozwalają na kreowanie trwałych pozytywnych zachowań (postaw) pracowniczych,
- integrują ludzi firmy wokół długofalowej strategii działania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników dochody odroczone umożliwiają:

- zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa i zmniejszają obawę o jutro, gdyż dają zabezpieczenie na przyszłość, stanowią formę oszczędności, inwestycji kapitałowych,
- uzyskanie statusu współwłaściciela firmy i współdecydowanie o jej losach (akcje, opcje na zakup akcji),
- obniżenie zobowiązań podatkowych – dzięki zmniejszeniu obciążeń podatkowych (niższa stawka podatkowa) i odroczeniu płatności podatku,
- obniżenie obciążeń dochodów pracownika składkami na ubezpieczenia społeczne,

- uzyskanie ułatwień w nabywaniu akcji (obligacji) po niższych cenach, lub za darmo (np. formuła: za pięć zakupionych akcji możliwość otrzymania jednej za darmo).

## Zasady i opcje polityki płacowej

Ustalając zasady opłacania swoich pracowników przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę szereg uwarunkowań. Stworzenie dobrego systemu płacowego jest trudne. Dobry system płac powinien bowiem spełniać szereg warunków<sup>23</sup>.

1. **Płace powinny być godziwe.** Płaca jako podstawowe źródło dochodu zdecydowanej większości pracowników powinna zapewniać bezpieczeństwo socjalne pracownika i rodziny. Poziom płac powinien umożliwiać pracownikom i ich rodzinom utrzymanie się na względnie satysfakcjonującym poziomie. Jeżeli warunek ten nie będzie spełniony firma może utracić wartościowych pracowników, którzy niezadowoleni z poziomu bieżących dochodów odejdą z pracy.
2. **Płace powinny być sprawiedliwe.** Płaca powinna uwzględniające rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika, trudność tej pracy (w tym niezbędne do jej wykonania kompetencje), a także wyniki pracy: ilość, jakość, terminowość itp.). Ponadto należy zapewnić, aby osoby wykonujące podobne prace na podobnym poziomie uzyskiwały podobne wynagrodzenia. Jest to z jednej strony wymóg kodeksowy (równość w traktowaniu pracowników), z drugiej strony warunek dobrej atmosfery w firmie zaufania pracowników do pracodawcy.
3. **Płace powinny być odpowiednio zróżnicowane.** Płace powinny być odpowiednio do kwalifikacji, stanowisk, zawodów, wkładu pracy itp. Nie można dopuszczać do zbyt małych a jednocześnie nadmiernie dużych różnic w płacach pomiędzy pracownikami.
4. **Zasady ustalania płac powinny być dostosowane do specyfiki stanowisk pracy.** Inaczej należy wynagradzać pracowników produkcyjnych niż biurowych, transportowych niż handlowych itd.
5. **Płace powinny oddziaływać motywująco i integrująco na pracowników.** Wysokość płacy powinna być skorelowana z wynikami pracy pracownika. Płaca powinna być instrumentem pobudzającym pracownika do określonych wyników i zachowań pracownika, na których zależy pracodawcy (wydajności, jakości, terminowości, niezawodności, punktualności itp.), a także instrumentem wiązania wartościowych ludzi z firmą.

---

<sup>23</sup> Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, op. cit., s. 254 -255.

6. **Płace powinny uwzględniać sytuację ekonomiczną pracodawcy.** Ponieważ płace stanowią znaczną część kosztów przedsiębiorstwa, ich poziom musi być uzależniony od aktualnych możliwości finansowych pracodawcy.
7. **Płace i zasady ich ustalania i wypłacania powinny być skonsultowane z pracownikami.** Nie chodzi tu tylko o konsultacje ze związkami zawodowymi, których konieczność przeprowadzania wynika z przepisów prawa pracy. Chodzi również o to, aby pracownicy znali zasady ustalania płac oraz mogli w tym zakresie formułować propozycje i postulaty.
8. **Płace i zasady ich ustalania powinny być stabilne.** Z uwagi na to, że płaca jest głównym źródłem utrzymania pracownika, niewskazane byłoby ani zbyt częste zmienianie zasad ustalania płac, ani warunkowanie uzyskania określonej płacy czynnikami niezależnymi od pracowników. Płace nie powinny się zmieniać zbyt często i zbyt radykalnie.
9. **Sposób ustalania płacy powinien być zrozumiały dla pracownika.** Pracownik powinien mieć wiedzę i umiejętność sprawdzenia poprawności obliczenia należnej mu płacy.
10. **Sposób ustalania płac w firmie powinien być prosty w realizacji.** Rachuba płac i inne działania w obszarze administrowania płacami nie powinny być zbyt czasochłonne i pracochłonne.
11. **Płace w firmie powinny być zewnętrznie konkurencyjne.** Poziom płac w firmie nie może zbyt istotnie różnić się od poziomu płac u konkurentów. W przeciwnym wypadku nastąpi odpływ z firmy najlepszych pracowników.  
Warto jeszcze wspomnieć o jednej, istotnej kwestii związanej z płacami w przedsiębiorstwie, a mianowicie polityce struktury płac. Ogólnie biorąc na płacę w przedsiębiorstwie mogą się składać trzy elementy: płaca zasadnicza, dodatki (obligatoryjne i nieobligatoryjne) oraz składniki ruchome (premie, prowizje, nagrody). Powstaje jednak pytanie o proporcje, w jakich mają pozostawać te składniki. Warto zauważyć, że każdy z nich ma inne znaczenie i powinien być uwarunkowany od spełnienia odmiennych warunków:
  - a) płaca zasadnicza – powinna być uzależniona od trudności pracy na stanowisku pracy, a więc powinna zależeć od tego co robi (jaką funkcję, czy rolę w firmie pełni) pracownik;
  - b) dodatki – w części są obligatoryjne i rekompensują ponadnormatywny wkład czasu pracownika (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i porze nocnej) lub rekompensują skutki obniżonej, niezawinionej sprawności pracownika (dodatki wyrównawcze dla kobiet w ciąży czy pracownika poszkodowanego w wyniku wypadku przy pracy) oraz nieobligatoryjne – te powinny stanowić dodatkowe gratyfikacje dla pracowników za podejmowanie odpowiedzial-

nych zadań (dodatki funkcyjne), staż pracy (dodatki stażowe), zdobycie dodatkowych kompetencji (dodatki za znajomość języków obcych czy posiadane uprawnienia) itp.;

- c) składniki ruchome (tj. premie, nagrody, prowizje) – powinny przysługiwać za efekty pracy.

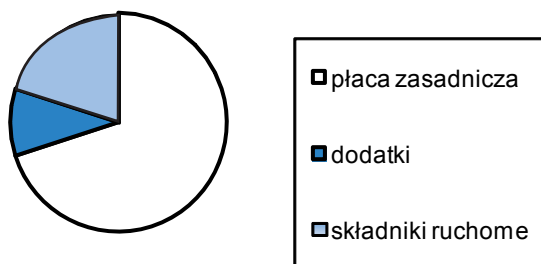
Mając na uwadze wymienione trzy składowe płacy można rozważyć trzy warianty polityki płacowej. Warianty te różnią się przede wszystkim relacją płac zasadniczych do składników ruchomych, gdyż dodatki w znacznej części albo mają charakter niestały (np. dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych) albo są kwotami stałymi doliczanymi do płacy zasadniczej (np. dodatek funkcyjny czy stażowy).

Wariant I polega na ustaleniu wysokiego poziomu płac zasadniczych i niskiego poziomu składników ruchomych (rys. 1).

#### Wariant I - wysoka płaca zasadnicza a niskie składniki ruchome

| Składniki płacy   | %  |
|-------------------|----|
| płaca zasadnicza  | 70 |
| dodatki           | 10 |
| składniki ruchome | 20 |

Struktura płacy w % (wariant I)



**Rys. 1. Wariant I** – wysoka płaca zasadnicza a niskie składniki ruchome

*Źródło:* opracowanie własne.

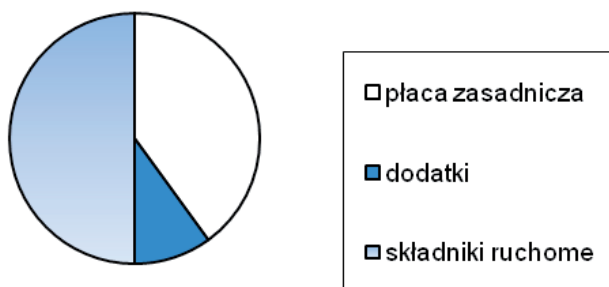
Wariant ten jest korzystny dla pracowników, którym zależy na zagwarantowanej stałej comiesięcznej pacy. Jest jednak mniej korzystny dla pracodawcy, który ma dość ograniczone możliwości motywowania pracowników do podnoszenia efektów pracy.

Wariant II polega na ustaleniu niskiego poziomu płac zasadniczych i wysokiego poziomu składników ruchomych (rys. 2).

### Wariant II - niska płaca zasadnicza a wysokie składniki ruchome

| Składniki płacy   | %  |
|-------------------|----|
| płaca zasadnicza  | 40 |
| dodatki           | 10 |
| składniki ruchome | 50 |

Struktura płacy w % (wariant II)



**Rys. 2. Wariant II** – niska płaca zasadnicza a wysokie składniki ruchome

*Źródło:* opracowanie własne

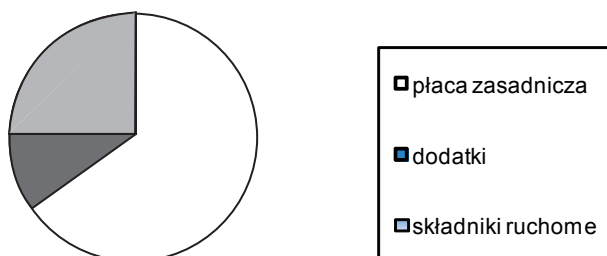
Wariant II jest z kolei bardziej korzystny dla pracodawcy, który ma silne bodźce skłaniania pracowników do podnoszenia efektów pracy. Natomiast nie będzie korzystny dla pracowników, którzy mają zagwarantowaną relatywnie niewielką płacę. Mała stabilność comiesięcznego wynagrodzenia płacowego może jednak skłaniać niektórych pracowników do szukania nowego miejsca pracy. W efekcie taki system płac może się obrócić przeciwko pracodawcy.

Mając na uwadze słabości powyższych wariantów zdecydowana większość firm przyjmuje wariant trzeci – pośredni (rys. 3). W wariacie tym płaca zasadnicza stanowi na ogół około 60-70% wynagrodzenia całkowitego, a więc jest w znacznej części zagwarantowana. Niemniej składniki ruchome pozostają na znaczącym poziomie 20-30%, co sprawia, że mają znaczenie motywujące dla pracownika.

### Wariant III - pośredni

| Składniki płacy   | %  |
|-------------------|----|
| płaca zasadnicza  | 65 |
| dodatki           | 10 |
| składniki ruchome | 25 |

Struktura płacy w % (wariant III)



**Rys. 3. Wariant III** – pośredni

*Źródło:* opracowanie własne

Wskazane wyżej ogólne zasady wynagradzania w firmach polskich stanowią dobry punkt wyjścia do budowy i usprawniania systemów płacowych.

Zasady te należy sformalizować w postaci wewnętrznych uregulowań prawnych (jednego lub kilku regulaminów).

***Piśmiennictwo:***

- Borkowska S. (red.) (1988); *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, red. S. Borkowska, PWN, Warszawa, cz. I. Przewodnik.
- Borkowska S. (red.) (2000); *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS Warszawa.
- Borkowska S. (2001); *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Borkowska S. (red.) (2004); *Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ciborski P., Klimaszewski G. (1999); *Wynagrodzenie za pracę*, ODDK Gdańsk.
- Czajka Z. (2009); *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999); *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Jędrzejczak J. (2000); *Budowa i zarządzanie systemami wynagrodzeń*, ODDK Gdańsk.
- Jacukowicz Z. (1997); *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK Gdańsk.
- Jacukowicz Z. (2002); *Praca i jej opłacanie. System taryfowy. Przykładowy taryfikator kwalifikacyjny*, ODDK Gdańsk.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006); *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji*, WN PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2002); *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck Warszawa.
- Oleksyn T. (2001); *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Zarządzania, Warszawa.
- Małkowska D. (2000); *Wynagrodzenia*, ODDK Gdańsk.
- Pawlak Z. (2003); *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*, Poltext, Warszawa.
- Pawlak Z. (2011); *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext Warszawa.
- Pocztowski T. (2003); *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rocznik Statystyczny RP* (2009); GUS, Warszawa.
- Sedlak K. (red.) (1997); *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Sekuła Z. (2005); *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ziółkowski P. (2010); *Wynagrodzenia 2010*, „Biblioteka Księgowego” Nr 4, Warszawa.



**Roman Lusawa**

LABOREM EXERCENS  
ENCYKLIKA JANA PAWŁA II O PRACY LUDZKIEJ  
Z OKAZJI 90 ROCZNICY ENCYKLIKI RERUM NOVARUM

(Przygotowana do publikacji na 15 maja, zatwierdzona definitywnie 14 września 1981 r<sup>1</sup>.)

[**słowa kluczowe:** katolicka nauka społeczna, ekonomia, praca]

**Streszczenie**

W opracowaniu przeanalizowano treść encykliki papieża Jana Pawła II poświęconej pracy ludzkiej. Niniejsze opracowanie kończy cykl artykułów dotyczących stanowiska Kościoła katolickiego w kwestiach społeczno-ekonomicznych.

\* \* \*

Zgodnie z tradycją watykańską publikacja kolejnego dokumentu poświęconego problemom społeczno-ekonomicznym zbiegła się z okrągłą rocznicą pierwszej encykliki Leona XIII *Rerum novarum*. Jak zwykle temat kolejnej encykliki społecznej nawiązywał do aktualnych problemów nabrzmiewających pod wpływem zmian zachodzących w układach technologicznych, ekonomicznych i politycznych na miarę rewolucji przemysłowej. Symptomami tych zmian, w czasach Jana Pawła II były: automatyzacja produkcji, wzrost cen energii i surowców, rosnąca świadomość ekologiczna, pojawienie się nowych państw postkolonialnych domagających się swych praw. W związku z tym spodziewano się wzrostu bezrobocia, osłabienia tempa rozwoju krajów bogatszych oraz poprawy losu narodów zacofanych. Skłoniło to Ojca Świętego do podjęcia tematu pracy ludzkiej, a ściślej znaczenia człowieka w procesie pracy.

---

<sup>1</sup> Przyczyną opóźnienia był zamach na papieża Jana Pawła II. Data wrześniowa ma znaczenie symboliczne. Na ten dzień przypada bowiem święto Podwyższenia Krzyża Świętego.

## I. Praca a człowiek

Stanowisko Kościoła w omawianej sprawie ma uzasadnienie teologiczne oparte na najstarszej części Biblii – Księdze Rodzaju<sup>2</sup>. Według znajdujących się w niej zapisów człowiek, stworzony został „...na obraz Boga stworzył ich: stworzył męczyznę i kobietę.” (Rdz. 1,27). Pierwsze przykazanie jakie otrzymał brzmiało: „...I rzekł do nich: płodni bądźcie i mnożcie się; napętniajcie ziemię i ujarzmiajcie ją. Władajcie rybami morza i ptactwem nieba, i wszelkim zwierzęciem ruszającym się na ziemi.” (Rdz. 1,28). To zadanie realizuje człowiek pracując: uprawiając ziemię i przetwarzając plody rolne, osuwając i hodując zwierzęta, wydobywając bogactwa. Przemysł, usługi i badania naukowe zespalają bogactwa ziemi z pracą fizyczną i intelektualną człowieka.

### *Praca w znaczeniu przedmiotowym – technika*

Rozwój technologii, zwłaszcza na polu miniaturyzacji i informatyki, powoduje, że technika będąca zespołem narzędzi, którymi człowiek posługuje się w celu ułatwienia, przyspieszenia i zwielokrotnienia pracy oraz poprawy jej jakości, zamiast mu sprzyjać w pewnych wypadkach „wypiera” człowieka lub czyni go swoim niewolnikiem. Dziewiętnastowieczna industrializacja, której skutkiem było powstanie tak zwanej kwestii robotniczej i przemiany, jakie nastąpiły później pokazują, że właściwym podmiotem pracy jest człowiek. Współcześnie jednak fascynacja techniką – głównym czynnikiem postępu – przesłania ten fakt. W ten sposób rodzą się istotne i narastają problemy, które dotyczą ludzkiego wymiaru pracy.

### *Praca w znaczeniu podmiotowym. Człowiek – podmiot pracy*

W starożytności dzielono ludzi według rodzaju wykonywanej pracy. Praca fizyczna była uważana za niegodną ludzi wolnych. Chrześcijaństwo zniósł ten pogląd. Chrystus, większą część życia pracował fizycznie przy warsztacie ciesiel-

---

<sup>2</sup> Autorstwo Księgi Rodzaju tradycja żydowska i chrześcijańska przypisywała Mojżeszowi. Według teorii sformułowanej przez K.H. Grafa i J. Wellhausena, została ona zredagowana z kilku źródeł, stąd niektóre wydarzenia są opisane na kilka różnych sposobów (także sprzecznie). Przyjmuje się, że księga została napisana w XIII-XII wieku p.n.e. Według teorii źródeł Księga Rodzaju kształtowała się między IX (tradycja jahwistyczna) i V wiekiem (tradycja kapłańska). Niemniej w wielu miejscach wykorzystano znacznie starsze źródła ustne lub pisane. Porównaj też w: *Pismo święte. Stary Testament* (Wyd. trzecie), Księgarnia św. Wojciecha, Poznań 1999, a w szczególności: *Wprowadzenie w lekturę Pisma świętego* – autorstwa ks. Czesława Jakubca, s. VII-XVI.

skim. Nie ma zatem podstaw podziału ludzi wedle rodzaju pracy przez nich wykonywanej, co nie oznacza, że praca ludzka nie powinna być wartościowana. Znaczy to tylko, że podstawą wartości pracy jest sam człowiek. Wynika stąd fundamentalny wniosek etyczny: człowiek jest przeznaczony i powołany do pracy, ale praca jest „dla człowieka”, a nie człowiek „dla pracy”.

### *Zagrożenie właściwego porządku wartości*

Od początku ery przemysłowej, chrześcijańska koncepcja pracy była w opozycji do różnych kierunków myślenia ekonomicznego, które uznawały pracę za „towar”, który pracownik „sprzedaje” pracodawcy. Ten pogląd głoszony w pierwszej połowie XIX w., mimo postępu cywilizacyjnego nie zaniknął zupełnie. Niebezpieczeństwo traktowania pracy ludzkiej jako „towaru” czy anonimowej „siły roboczej” występuje nadal. W każdym takim przypadku człowiek jest traktowany jak narzędzie, a nie jak twórca. Takie odwrócenie porządku wyznaczonego słowami Księgi Rodzaju, jest właściwe dla kapitalizmu, ale powtarza się wszędzie tam, gdzie człowiek jest traktowany jak narzędzie, na równi z materialnymi środkami produkcji. Dlatego rozumienie pracy w świetle słów o „panowaniu” człowieka nad ziemią, winno zająć centralne miejsce w polityce społecznej i gospodarczej, zarówno w poszczególnych krajach, jak i stosunkach międzynarodowych i międzykontynentalnych, zwłaszcza, gdy chodzi o napięcia, rysujące się w świecie na osi Wschód-Zachód, i Północ-Południe.

### *Solidarność ludzi pracy*

Praca zmienia się. Jest to zjawisko prawidłowe, o ile nie zostaną przy tym naruszone normy etyczno-społeczne. Właśnie ze względu na takie nieprawidłowości zrodziła się w XIX wieku tak zwana kwestia robotnicza. Spowodowała ona wybuch solidarności ludzi pracy. To wezwanie do wspólnego działania miało doniosłą wartość z punktu widzenia etyki społecznej. Było reakcją na sprowadzenie człowieka do roli przedmiotu pracy i niesłychany wyzysk, któremu sprzyjał ustrój liberalny. Popierał on przedsiębiorców, nie troszcząc się o prawa człowieka, utrzymując, że praca ludzka jest tylko narzędziem produkcji, której czynnikiem sprawczym jest kapitał. Od tego czasu rozwinęły się różne formy neokapitalizmu lub kolektywizmu. Poszczególne systemy ideologiczne i systemy władzy pozwoliły przetrwać rażącym nadużyciom lub wytworzyły nowe ich formy. Rozwój cywilizacji i komunikacji umożliwił rozeznanie warunków życia i pracy na całym globie, ujawnił

przejawy niesprawiedliwości, większe niż te, które stały się w XIX wieku pobudką dla ruchu robotniczego. Nastąpiło to nawet w państwach rolniczych. Solidarność w dziedzinie pracy może być też potrzebna wśród warstw społecznych, które w nowych układach społecznych uległy „proletaryzacji”. Dotyczy to pewnych kategorii inteligencji, gdy wraz z rosnącą liczbą ludzi posiadających dyplomy, zmniejsza się zapotrzebowanie na ich pracę. Oczywiście, wykształcenie samo z siebie zwiększa wartość człowieka, ale procesy „proletaryzacji” są niezależne od tego.

Dla realizacji sprawiedliwości społecznej w różnych krajach i we wzajemnych pomiedzy nimi stosunkach, potrzebne są nowe płaszczyzny solidarności ludzi pracy, a także solidarności z ludźmi pracy. Jest ona potrzebna tam, gdzie panuje wyzysk, rośnie nędza, nasila się głód. Kościół jest w tej sprawie żywo zaangażowany.

### *Praca a godność osoby*

Zamiar Boga w stosunku do człowieka, nie został cofnięty nawet, kiedy człowiek popełnił grzech pierworodny usłyszał: „*w pocie (...) oblicza twego będziesz musiał zdobywać pożywienie*”. Słowa te mówią o trudzie, jaki towarzyszy pracy ludzkiej ale nie zmieniają faktu, że jest ona drogą, do „panowania” w świecie widzialnym. Ze względu na ten trud praca jest dobrem człowieka. Dobrem odpowiadającym godności człowieka, pomnażającym ją. Przez pracę człowiek przekształca przyrodę, ale także bardziej „staje się człowiekiem”. Fakt ten nie usuwa obawy, że praca, przez którą materia jest uszlachetniana, może niszczyć godność ludzką. Pracy można w różny sposób użyć przeciw człowiekowi, można go karać obozowym systemem pracy, można z pracy czynić środek ucisku i wyzysku. Dlatego powinnością jest przestrzeganie społecznego ładu pracy, który pozwala człowiekowi w pracy bardziej „stawać się człowiekiem”, a nie degradować się, tracąc siły fizyczne i nade wszystko właściwą sobie godność i podmiotowość.

### *Praca a społeczeństwo: rodzina, naród*

Praca stanowi podstawę życia rodzinnego, które jest naturalnym powołaniem człowieka. Rodzina wymaga środków utrzymania, które nabywa się przez pracę. Praca i pracowitość warunkują także proces wychowania w rodzinie. Rodzina, istnieje dzięki pracy, jest zarazem pierwszą szkołą pracy dla każdego człowieka. Dlatego rodzina stanowi jeden z najważniejszych układów odniesienia, wedle których musi być kształtowany społeczno-etyczny porządek pracy ludzkiej.

Rodzina funkcjonuje w społeczeństwie, które będąc wynikiem pracy całych pokoleń jest wielkim, chociaż pośrednim „wychowawcą” każdego człowieka. To sprawia, że człowiek swoją tożsamość łączy z przynależnością do narodu, a swoją pracę pojmuje jako pomnożenie dobra wspólnego wypracowywanego przez jego rodaków, rozumiejąc, że służy ona także powiększaniu dorobku całej rodziny ludzkiej.

Służba rodzinie, narodowi i ludzkości decyduje o wymiarze podmiotowym pracy ludzkiej. Przez to wymiar ten posiada pierwszeństwo przed wymiarem przedmiotowym. W wymiarze podmiotowym urzeczywistnia się przede wszystkim owo „panowanie” nad światem przyrody.

## II. Konflikt pracy i kapitału w nowych warunkach

W okresie, którego datą symboliczną jest rok ukazania się encykliki *Rerum novarum*, problem pracy stał się częścią wielkiego konfliktu pomiędzy wąską, ale bardzo wpływową grupą właścicieli środków produkcji a szeroką rzeszą ludzi uczestniczących w procesie produkcji wyłącznie przez pracę. Konflikt ten przejawia się w walce ideologicznej liberalizmu rozumianego jako ideologia kapitalizmu z marksizmem, pojętym jako ideologia socjalizmu naukowego i komunizmu, który pretenduje do miana rzecznika całego światowego proletariatu. Konflikt ten przekształcił się w walkę klas, prowadzoną przede wszystkim metodami politycznymi<sup>3</sup>. Marksistowski program oparty na filozofii Marksa i Engelsa uważa tę walkę za jedyny sposób usuwania niesprawiedliwości poprzez wyeliminowanie samych klas. Zakłada uspołecznienie środków produkcji, aby zabezpieczyć robotnika przed wyzyskiem. Partie marksistowskie poprzez wywieranie wielorakiego wpływu oraz nacisk rewolucyjny, dążą do zdobycia wyłącznej władzy w poszczególnych społeczeństwach, aby wprowadzić w nich ustrój kolektywny. Celem ich działania jest rewolucja społeczna i zaprowadzenie, ustroju komunistycznego na całym świecie. Pomijając dalsze rozważania na ten temat Ojciec Święty wraca do problemu ludzkiej pracy, jednak w nowym kontekście.

---

<sup>3</sup> Najwyraźniej Jan Paweł II w tym momencie posłużył się definicją pruskiego generała i autora prac z dziedziny wojskowości Clausewitza mówiącą, że wojna to polityka prowadzona odmiennymi środkami: WIELKA ILUSTROWANA ENCYKLOPEDJA POWSZECHNA. Wydawnictwo „Gutenberg”, Kraków 1932, Tom III, s. 126 (pisownia oryginału – R.L).

### *Pierwszeństwo pracy*

Kościół uznaje zasadę pierwszeństwa pracy przed kapitałem. W procesie produkcji człowiek jest zawsze przyczyną sprawczą, podczas gdy „kapitał” pozostaje tylko instrumentem. Z pracą ludzką związany jest również problem własności. Człowiek pracując zawłaszcza części różnych bogactw natury. To stwierdzenie umacnia tezę o pierwszeństwie pracy w stosunku do „kapitału”. Kapitał składa się bowiem z darów natury nagromadzonych dzięki pracy człowieka. Wszystkie środki produkcji, od najprostszych do najnowocześniejszych, wypracował człowiek. Tak więc wszystko to, ma służyć pracy co jest owocem pracy. Kapitał, powstał z pracy i nosi na sobie znamiona ludzkiej pracy. Przy obecnym stanie techniki, człowiek, który jest podmiotem pracy, musi najpierw poznać owoc pracy tych ludzi, którzy potrzebne mu narzędzia wynaleźli, zbudowali, ulepszyli. Dlatego każdy człowiek, choćby spełniał tylko takie rodzaje pracy, do których nie potrzeba szczególnych kwalifikacji, jest jednak w tymże procesie produkcji prawdziwym podmiotem sprawczym – podczas gdy zespół narzędzi, choćby najdoskonalszy, jest tylko i wyłącznie narzędziem podporządkowanym pracy człowieka.

### *Ekonomizm i materializm*

W takim ujęciu widać, że nie można oddzielać „kapitału” od pracy ani przeciwstawić pracy kapitałowi lub kapitału pracy. Tym bardziej nie wolno przeciwstawiać sobie konkretnych ludzi, stojących za tymi pojęciami. *„Słusznym, to znaczy zgodnym z samą istotą sprawy; słusznym, to znaczy wewnętrznie prawdziwym i zarazem moralnie godziwym może być taki ustrój pracy, który u samych podstaw przewycięża antynomie pracy i kapitału”*. Odejście od tej zasady w teorii ekonomicznej nastąpiło pod wpływem zmian w życiu gospodarczym. Warsztaty rzemieślnicze, gdzie ich właściciele przy pomocy własnych narzędzi produkowali towary zostały zastąpione przez fabryki, gdzie robotnicy nie byli właścicielami maszyn i urządzeń, a właściciele nie uczestniczyli bezpośrednio w procesie wytwarzania. W ten sposób praca pozornie została oddzielona od kapitału i przeciwstawiona kapitałowi. W takim stawianiu sprawy na płaszczyźnie teoretycznej kryje się jednak błąd zasadniczy, który można nazwać błędem ekonomizmu. Błąd ten polega na tym, że za podstawę rozdzielenia pracy od kapitału przyjęto ekonomiczne prawa własności, a nie opisane powyżej faktyczne relacje człowieka i kapitału. Trzeba również nazwać ten podstawowy błąd myślenia błędem materializmu. Ekonomizm, stawiając technikę przed człowiekiem, utrwala przekonanie o

nadrzędności tego, co materialne nad tym co duchowe i osobowe. Nie był to jeszcze materializm teoretyczny ale na pewno materializm praktyczny, który oddziaływał nie siłą argumentów rozumowych, a siłą określonego sposobu wartościowania, opartego na większej atrakcyjności dóbr materialnych, przy zaspokajaniu potrzeb człowieka<sup>4</sup>.

Błąd ekonomizmu zbiegł się w czasie z rozwojem filozofii materialistycznej. Dla zagadnienia pracy ludzkiej, ekonomizm miał znaczenie decydujące i zaważył na niehumanistycznym ujęciu tego problemu. Materializm zwłaszcza w postaci dialektycznej sprzyjał jego szerzeniu. Ten właśnie błąd porządku praktycznego ugodził w człowieka pracy, i wywołał słuszną etycznie reakcję społeczną, o której była już mowa poprzednio.

„Tenże sam błąd może powtarzać się w innych okolicznościach czasu i miejsca, o ile wychodzi się z tych samych założeń myślowych, zarówno teoretycznych, jak też praktycznych. Nie widać innej możliwości radykalnego przezwyciężenia tego błędu, jak tylko przez odpowiednie zmiany, zarówno w dziedzinie teorii, jak i praktyki – zmiany idące po linii zdecydowanego przeświadczenia o pierwszeństwie osoby przed rzeczą, pracy człowieka przed kapitałem jako zespołem środków produkcji.”

### *Praca a własność*

Gdy mowa o konflikcie pracy i kapitału, trzeba pamiętać, że za jednym i drugim pojęciem stoją żywi, konkretni ludzie. Z jednej strony są to pracownicy nie będący właścicielami środków produkcji, z drugiej posiadacze tych środków lub ich przedstawiciele. Zatem w całość tego zagadnienia od początku wchodzi problem własności. Stanowisko Kościoła w tej kwestii, różni się radykalnie od programu kolektywizmu głoszonego i realizowanego przez marksizm oraz od programu kapitalizmu stosowanego w praktyce przez ustroje polityczne oparte na zasadzie liberalizmu. W przeciwieństwie do marksistów Kościół opowiada się

---

<sup>4</sup> Pewne światło na zagadnienie kształtowania się ekonomizmu i materializmu rzuca teoria hierarchii potrzeb A. H. Masłowa. Zakłada ona, że niematerialne potrzeby wyższego rzędu rozwijają się u człowieka dopiero po uzyskaniu przez niego określonego poziomu zaspokojenia potrzeb rzędu niższego, głównie materialnych. W okresie kształtowania się myśli kapitalistycznej i wiele dziesięcioleci później, głębokie niedobory podstawowych dóbr materialnych były zjawiskiem powszechnym. Siłą rzeczy dobra materialne miały większą zdolność do zaspokajania potrzeb. Porównaj w: Maslow A.; A Theory of Human Motivation, „Psychological Review”, 1943, vol. 50.

za własnością prywatną. W tym drugim wypadku różnica polega na sposobie rozumienia samego prawa własności. Tradycja chrześcijańska nigdy nie uznawała tego prawa jako absolutnej i nienaruszalnej zasady. Prawo osobistego posiadania podporządkowuje ona prawu powszechnego używania dóbr. Własność nabywa się przede wszystkim przez pracę po to, aby służyła pracy. Odnosi się to w sposób szczególny do własności środków produkcji. Nie mogą one być posiadane wbrew pracy, ani dla wyzysku pracy. Nie mogą też być posiadane dla posiadania. Kapitał służąc pracy, ma umożliwiać prawo powszechnego używania dóbr. Z tego punktu widzenia, nie jest wykluczone również – pod odpowiednimi warunkami – uspołecznianie pewnych środków produkcji. Nie do przyjęcia jest natomiast stanowisko „sztywnego” kapitalizmu, który broni wyłącznego prawa własności prywatnej środków produkcji jako nienaruszalnego „dogmatu” w życiu ekonomicznym. Zasada poszanowania pracy wymaga, by prawo to było poddawane twórczej rewizji tak w teorii, jak i w praktyce. Jest prawdą, że kapitał jest dziełem pracy pokoleń ale prawdą jest również, że tworzy się on stale dzięki pracy obecnego pokolenia ludzi pracy.

W tym świetle za słuszne należy uznać propozycje mówiące o współwłasności środków pracy, o udziale pracowników w zarządzie lub w zyskach przedsiębiorstw, o tak zwanym akcjonariacie pracy itp. Wskazują one na potrzebę różnych adaptacji prawa własności środków produkcji. Nie oznacza to jednak, że problem można rozwiązać przez likwidację własności prywatnej środków produkcji. Odebranie środków produkcji z rąk prywatnych nie oznacza ich uspołecznienia. Środki te przestają być prywatną własnością pewnej grupy społecznej aby przejść pod zarządek grupy ludzi, którzy nie będąc właścicielami dysponują nimi sprawując władzę w społeczeństwie. Ta grupa zarządzająca może respektować prymat pracy, ale może broniąc monopolu zarządzania środkami produkcji, naruszać zasadnicze prawa człowieka. Samo przejście środków produkcji przez państwo o ustroju kolektywistycznym nie jest równoznaczne z „uspołecznieniem” tejże własności. O uspołecznieniu można mówić tylko wówczas, kiedy zostanie zabezpieczona podmiotowość społeczeństwa, to znaczy, gdy każdy z tytułu swej pracy będzie mógł uważać siebie równocześnie za współgospodarza wielkiego warsztatu pracy, przy którym pracuje wraz ze wszystkimi. Droga do osiągnięcia takiego celu mogłoby być połączenie pracy z własnością kapitału i powołanie do życia w szerokim zakresie organizacji pozarządowych o celach gospodarczych, społecznych, kulturalnych, które cieszyłyby się rzeczywistą autonomią w stosunku do władz publicznych.



### *Argument „personalistyczny”*

Praca jest nierozłączna od kapitału. Jeśli człowiek pracuje przy pomocy środków produkcji, to równocześnie pragnie, aby owoce tej pracy służyły jemu i drugim oraz by oprócz należytej zapłaty za swą pracę miał poczucie, że pracując nawet na wspólnym, pracuje zarazem „na swoim”. To poczucie zostaje w nim wygaszone w systemie biurokratycznej centralizacji, w której pracownik czuje się trybem w mechanizmie, poruszany odgórnie.

System ekonomiczny i proces produkcji zyskuje na tym, gdy wartości osobowe są w pełni respektowane. Ta przede wszystkim racja przemawia za prywatnym posiadaniem środków produkcji. Jeśli przyjmujemy, że z różnych uzasadnionych powodów mogą istnieć od niej wyjątki to jednak argument personalistyczny nie traci swojej mocy zarówno zasadniczej, jak i praktycznej. Każde celowe społecznienie środków produkcji musi uwzględniać ten argument. Należy uczynić wszystko, aby człowiek również i w takim systemie mógł zachować poczucie, że pracuje „na swoim”. W przeciwnym razie muszą powstawać w całym procesie ekonomicznym nieobliczalne straty – i to nie tylko straty ekonomiczne, ale przede wszystkim straty w człowieku.

### *Uprawnienia ludzi pracy*

Jeśli praca jest obowiązkiem, to jest ona równocześnie źródłem uprawnień człowieka pracującego. Prawa wynikające z pracy mieszczą się w szerszym kontekście podstawowych praw człowieka. Człowiek powinien pracować zarówno ze względu: 1/ na nakaz Stwórcy, 2/ własne człowieczeństwo, 3/ ze względu na bliźnich – swoją rodzinę, społeczeństwo, naród, całą ludzkość. Mówiąc o odpowiadających obowiązkowi pracy prawom człowieka, trzeba uwzględnić przede wszystkim stosunek, pomiędzy pracodawcą – bezpośrednim lub pośrednim – a pracownikiem.

### *Pracodawca „pośredni” a „bezpośredni”*

Pracodawcą bezpośrednim jest ta osoba lub też instytucja, z którą pracownik zawiera bezpośrednio umowę o pracę pod określonymi warunkami. Przez pracodawcę pośredniego należy rozumieć czynniki, niezależne od pracodawcy bezpośredniego, wywierające wpływ na kształtowanie się umowy o pracę, a tym samym

mniej lub bardziej sprawiedliwe stosunki w dziedzinie pracy. Podział taki nie ma na celu uwolnienie pracodawcy bezpośredniego od odpowiedzialności, ale zwrócenie uwagi na całokształt uwarunkowań, które wywierają wpływ na jego postępowanie. Jest on ważny dla właściwego z punktu widzenia etycznego kształtowania polityki pracy, respektującej prawa pracownika.

Pośrednim pracodawcą jest społeczeństwo – państwo zobowiązane do prowadzenia właściwej polityki pracy. Jednak złożony układ zależności międzynarodowych, może stawać się okazją do różnych form wyzysku i odbijać się na polityce pracy poszczególnych państw, dosięgając w końcu człowieka pracy. Przykładowo państwa wysoko uprzemysłowione, a ściślej organa sterujące na wielką skalę środkami produkcji przemysłowej, dyktują wysokie ceny za swoje produkty, starając się równocześnie o ustalanie niskich cen za surowce lub półfabrykaty. Pogłębia to dysproporcję wielkości dochodu narodowego odnośnych społeczeństw. Dysproporcja pomiędzy krajami bogatymi a ubogimi coraz bardziej się powiększa. Nie może to pozostać bez skutku dla lokalnej polityki pracy oraz dla sytuacji człowieka pracy w gospodarczo upośledzonych społeczeństwach. Bezpośredni pracodawca, znajdując się w systemie takich uwarunkowań, określa warunki pracy poniżej obiektywnych wymagań pracowników, zwłaszcza, gdy sam chce czerpać możliwie wielkie zyski.

Realizacja praw pracowniczych nie może być zależna od systemów ekonomicznych, kierujących się kryterium maksymalnego zysku. Wręcz przeciwnie, prawa każdego pracownika winny stanowić podstawowe kryterium kształtowania ekonomii zarówno w wymiarze społeczeństwa i państwa, jak też w całokształcie światowej polityki ekonomicznej. W tym kierunku winny oddziaływać organizacje międzynarodowe, poczynając od ONZ. Wydaje się, że Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO – International Labour Organization), oraz Organizacja Narodów Zjednoczonych do Spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations), mają tutaj szczególnie wiele do powiedzenia. W obrębie poszczególnych państw istnieją powołane do tego ministerstwa, a także organizacje społeczne. Wszystko to wskazuje, jak doniosłe znaczenie dla poszanowania uprawnień pracownika ma „pośredni pracodawca”.

### *Problem zatrudnienia*

Zadaniem instancji, które obejmuje się nazwą pracodawcy pośredniego, jest przeciwdziałać bezrobociu. Jest ono złem, a przy pewnych rozmiarach może stać się klęską społeczną. Problem bezrobocia jest szczególnie bolesny, gdy zostają

nim dotknięci młodzi, którzy po zdobyciu zawodu nie mogą znaleźć zatrudnienia. Obowiązek wypłacania odpowiednich zasiłków niezbędnych dla utrzymania bezrobotnych oraz ich rodzin, jest powinnością wynikającą z ich prawa do życia. Chcąc wszystkim zapewnić zatrudnienie, pośredni pracodawca winien dbać o prawidłową organizację gospodarki. Winna to być troska całościowa, która nie może oznaczać centralizacji ze strony władz państwowych. Chodzi natomiast o koordynację, inicjatyw poszczególnych osób, lokalnych grup, ośrodków i przedsiębiorstw. Potrzebne są również działania międzynarodowe prowadzone przy zachowaniu suwerenności poszczególnych państw. Ich podstawą winna być dbałość by praca, jako podstawowe prawo ludzkie, dawała wszystkim pracującym analogiczne uprawnienia, tak, by poziom życia w poszczególnych społeczeństwach wyrównywał się. Na takiej drodze może się realizować plan powszechnego, proporcjonalnego postępu wszystkich. Sprawdzianem postępu będzie coraz dojrzalsze uznanie celowości pracy i coraz powszechniejsze respektowanie uprawnień z nią związanych. Niezbędne jest kształtowanie właściwych proporcji pomiędzy różnymi rodzajami prac: na roli, w przemyśle, usługach, pracą umysłową, a także naukową czy artystyczną. Konieczny jest właściwy system wykształcenia i wychowania.

Niepokoje, że z jednej strony, znaczne zasoby natury pozostają niewykorzystane, z drugiej zaś, istnieją całe zastępy bezrobotnych czy też nie w pełni zatrudnionych i ogromne rzesze głodujących. Fakt ten dowodzi, że zarówno wewnątrz poszczególnych państw, jak i we wzajemnych stosunkach między nimi coś nie działa prawidłowo, i to właśnie w punktach najbardziej krytycznych i o wielkim znaczeniu społecznym.

### *Płaca i inne świadczenia społeczne*

Problemem kluczowym etyki społecznej jest sprawiedliwa zapłata za pracę. Bez względu na ustrój nie ma innego, sposobu urzeczywistnienia sprawiedliwości w stosunkach pracownik – pracodawca. Na postawie tego, czy praca ludzka jest prawidłowo wynagradzana można osądzić sprawiedliwość ustroju społeczno-ekonomicznego. Nie jest to sprawdzian jedyny, ale szczególnie ważny i poniekąd kluczowy. Za sprawiedliwą płacę, dla dorosłego pracownika, przyjmuje się taką, która wystarcza na założenie i godziwe utrzymanie rodziny oraz na zabezpieczenie jej przyszłości. Może być ono realizowane poprzez tak zwaną płacę rodzinną, to znaczy jedno wynagrodzenie dane głowie rodziny za pracę, lub przez inne świadczenia społeczne, jak zasiłek rodzinny, dodatek macierzyński dla kobiety, która poświęca się rodzinie. Dodatek ten powinien odpowiadać potrzebom, to znaczy

uwzględniać liczbę osób pozostających na utrzymaniu w ciągu całego okresu, gdy nie są w stanie podjąć zatrudnienia.

Należy dbać o społeczne dowartościowanie zadań macierzyńskich, trudu, jaki jest z nimi związany, troski i miłości, których dzieci nieodzownie potrzebują, aby mogły się rozwijać jako osoby odpowiedzialne, moralnie dojrzałe oraz psychicznie zrównoważone. Zaniedbanie tych obowiązków spowodowane koniecznością podjęcia pracy poza domem jest złem z punktu widzenia społeczeństwa. Dlatego cały system pracy trzeba tak organizować i dostosowywać, aby uszanowane były wymogi osoby i formy jej życia, przede wszystkim życia domowego, z uwzględnieniem wieku i płci. Prawdziwy awans społeczny kobiet wymaga takiej struktury pracy, aby kobieta nie musiała zań płacić rezygnacją ze swojej specyficznej odrębności ze szkodą dla rodziny, w której jako matka posiada rolę niezastąpioną.

Obok płacy niezbędne są świadczenia społeczne, mające na celu zabezpieczenie życia i zdrowia pracowników i ich rodzin. Pracownik powinien mieć łatwy i tani, a nawet bezpłatny dostęp do pomocy lekarskiej. Innym rodzajem świadczeń jest prawo do wypoczynku: tygodniowego (przynajmniej w niedzielę), a prócz tego dłuższego urlopu raz w roku, ewentualnie kilka razy w roku przez krótsze okresy. Wreszcie chodzi o prawo do zabezpieczenia na starość i w razie wypadków związanych pracą. Trzeba pamiętać, że do uprawnień pracownika należy także i to, by miejsce pracy i procesy produkcji nie szkodziły zdrowiu fizycznemu i moralnemu.

### *Znaczenie związków zawodowych*

Zabezpieczenie praw ludzi pracy, wymaga uprawnienia do tworzenia stowarzyszeń lub związków. Związki zawodowe wykazują podobieństwo do średniowiecznych cechów<sup>5</sup>. Jednak różni je to, że wyrosły z walki pracowników, o ich słuszne uprawnienia w stosunku do posiadaczy środków produkcji. Zadaniem ich jest zatem obrona interesów ludzi pracy. Związki zawodowe są koniecznym składnikiem życia społecznego, zwłaszcza w społeczeństwach uprzemysłowionych. Nie znaczy to, że tylko pracownicy przemysłu tworzą tego rodzaju związki. Istnieją związki rolników i pracowników umysłowych, pracodawców. Katolicka Nauka Społeczna nie uważa, by związki zawodowe były jedynie wynikiem walki klas.

---

<sup>5</sup> Też o wywodzeniu się związków zawodowych ze średniowiecznych cechów, podnieśli już na przełomie XIX i XX wieku Sidney i Beatrice Weeb w pracy pt. *Dzieje organizacji zawodowej w Anglii*. Wyd. Gebethner, Kraków 1901 s. 12. Jako jeden z najwcześniejszych przypadków tego typu, autorzy ci opisują próbę utworzenia tzw. bractwa czeladniczego już w 1387 roku przez zbuntowanych najemnych szewców londyńskich.

Ponieważ „walka” ta winna być normalnym staraniem o dobro odpowiadające potrzebom i zasługom ludzi zrzeszonych, a nie działaniem „przeciwko” innym. Jeśli przybiera taki charakter, to z uwagi na wymogi sprawiedliwości społecznej, a nie samej „dla walki” albo też dla wyeliminowania przeciwnika. Praca łączy ludzi. We wspólnocie tej muszą się połączyć ci, którzy pracują, i ci, którzy dysponują środkami produkcji. Związki zawodowe są konstruktywnym czynnikiem ładu społecznego i nieodzownej dla tego solidarności. Zabiegi o zabezpieczenie uprawnień ludzi pracy muszą zawsze liczyć się z ograniczeniami, jakie nakłada ogólna sytuacja ekonomiczna kraju. Żądania ich nie mogą zamienić się w rodzaj „egoizmu” grupowego.

Działalność związków zawodowych wkracza w dziedzinę „polityki” rozumianej jako roztropna troska o dobro wspólne. Jednak związki nie mogą mieć charakteru partii politycznych, nie powinny podlegać partiom politycznym ani być z nimi zbyt ściśle związane. Inaczej szybko zapominają o ludziach pracy, stają się narzędziem do innych celów. Starając się o ochronę praw pracowników należy mieć na względzie charakter pracy, a przede wszystkim godność człowieka pracy. Daje to wiele możliwości organizacjom związkowym, w zakresie działań oświatowych, wychowawczych i samowychowawczych. Na podkreślenie zasługuje działalność tak zwanych uniwersytetów robotniczych lub ludowych, programów i kursów edukacyjnych, które ten kierunek działalności rozwijają. Należy dążyć, by dzięki działalności związkowej pracownik mógł więcej „mieć”, a przede wszystkim bardziej „być” i pełniej realizować swe człowieczeństwo.

W trosce o prawa pracownicze związki zawodowe posługują się strajkiem. Jest to działanie dopuszczalne pod odpowiednimi warunkami i we właściwych granicach. Pracownicy winni mieć zatem prawo do strajku, bez sankcji karnych za uczestnictwo w nim. Strajk jest środkiem ostatecznym. Nie można go nadużywać, zwłaszcza do rozgrywek politycznych. Nadużywanie strajku może prowadzić do paraliżowania życia społeczno-ekonomicznego, co jest sprzeczne z wymogami dobra wspólnego. Ponadto, nawet przy pomocy środków prawnych, należy zabezpieczyć usługi nieodzownie dla życia społecznego.

### *Godność pracy na roli*

Rolnictwo ma charakter globalny, dostarcza dóbr niezbędnych do życia i dlatego posiada zasadnicze znaczenie. Warunki życia i pracy na wsi w poszczególnych krajach są różne. Odmienna jest pozycja społeczna rolników. Zależy ona głównie od uznania praw rolników i stopnia świadomości dotyczącej społecznej etyki pra-

cy. Praca na roli niesie ze sobą wyczerpujący trud i znikome uznanie społeczne. U rolników powoduje to poczucie społecznego upośledzenia i skłania ich do masowego przenoszenia się do miast, gdzie nie zawsze mogą się zasymilować. Dochodzą do tego: brak właściwej formacji zawodowej, indywidualizm oraz obiektywnie niesprawiedliwe układy. W krajach rozwijających się miliony ludzi uprawiają cudzą ziemię bez nadziei uzyskania kiedykolwiek na własność choćby jej skrawka. Praca chłopca jest nędznie opłacana. Brakuje opieki dla rolników i ich rodzin na starość, w przypadku choroby lub bezrobocia. Latafundia bywają opuszczone przez właścicieli. Wtedy tytuł do małego skrawka ziemi, uprawianego jako własny od lat, bywa lekceważony i pozostaje bez obrony wobec „głodu ziemi” ze strony silniejszych jednostek czy grup. Także w krajach rozwiniętych, gdzie technologie i polityka państwowa postawiły rolnictwo na wysokim poziomie, prawa rolnika bywają naruszane, gdy pozbawia się go udziału w podejmowaniu decyzji dotyczących jego świadczeń z tytułu pracy lub gdy odbiera mu się prawo do wolnego zrzeszania się, służącego rozwojowi społecznemu, kulturalnemu i ekonomicznemu. W wielu wypadkach konieczne są radykalne i pilne zmiany w celu przywrócenia rolnictwu i rolnikom właściwego znaczenia jako podstawy zdrowej ekonomii.

### *Osoba upośledzona a praca*

Osoby „upośledzone” winny mieć ułatwiony dostęp do uczestnictwa w życiu społecznym we wszystkich wymiarach i na wszystkich poziomach, odpowiednio do swych możliwości. Dopuszczanie do życia społecznego, a więc także do pracy, tylko osób pełnosprawnych, byłoby formą dyskryminacji słabych i chorych przez silnych i zdrowych. Praca w takich okolicznościach musi być podporządkowana godności człowieka, a nie korzyści ekonomicznej. Popieranie prawa osoby upośledzonej do nauki zawodu i pracy należy zarówno do pracodawcy bezpośredniego, jak i pośredniego. Mogą tu powstawać problemy natury praktycznej, prawnej i ekonomicznej. Społeczeństwo, to znaczy władze publiczne, związki i grupy pośrednie, przedsiębiorstwa i sami upośledzeni, potrafi, znaleźć lub stworzyć miejsce pracy dla takich osób w przedsiębiorstwach zwykłych, lub tak zwanych „chronionych”. Wielką uwagę należy zwrócić na fizyczne i psychologiczne warunki pracy osób upośledzonych, na sprawiedliwe wynagrodzenie, możliwość awansu i usuwanie różnego rodzaju przeszkód. Osoby upośledzone nie mogą czuć się pozostawione na marginesie świata pracy lub zależne od społeczeństwa. Mają prawo żyć jako pełnoprawne podmioty pracy, pożyteczne i szanowane ze względu na swą godność i wkład w dobro własnej rodziny i społeczeństwa, zgodnie ze swymi możliwościami.

### *Praca a problem emigracji*

Człowiek ma prawo opuścić swój kraj, by szukać warunków do życia, ma też prawo powrotu. Czyn taki jest trudny, przede wszystkim jednak stanowi stratę dla kraju, z którego się emigruje. Ubywa człowiek, który mógłby przyczynić się do pomnożenia dobra wspólnego własnego kraju. Jego wysiłek zostaje oddany innemu społeczeństwu, które ma mniejsze do tego prawo. Jednak w określonych warunkach jest to zło konieczne. Trzeba robić wszystko by to zło nie powodowało szkód w znaczeniu moralnym, ale by przyniosło dobro w życiu osobistym, rodzinnym i społecznym emigranta. Wiele zależy od prawa pracy. Człowiek pracujący za granicą, czy jako stały emigrant, czy sezonowo, nie może być upośledzany w stosunku do innych ludzi w danym społeczeństwie. Emigracja nie może być okazją do wyzysku finansowego lub społecznego. O stosunku do imigranta muszą decydować te same kryteria, co w stosunku do każdego innego pracownika w tym społeczeństwie. Wartość pracy musi być mierzona tą samą miarą, bez względu na narodowość, religię czy rasę. Nie może być wykorzystywana sytuacja przymusowa, w której znajduje się emigrant. Wymaga tego godność człowieka.

### **Podsumowanie**

Przeanalizowany powyżej tekst encykliki poświęconej pracy ludzkiej zawiera stanowisko Kościoła wobec istotnych problemów społecznych i ekonomicznych współczesnego świata. Ze względu na poruszaną materię zaliczany jest do dorobku myśli ekonomicznej [Stankiewicz 2007]. Dla wiernych Kościoła Katolickiego jest zobowiązaniem moralnym zabraniającym określonych zachowań lub postaw oraz nakazującym podejmowanie wskazanych w nim działań. Dla wyznawców innych religii i ludzi niewierzących powinien być ważnym głosem w dyskusji nad łańdem ekonomicznym, szczególnie w dobie kryzysu ekonomicznego, wobec którego myśl ekonomiczna tak zwanego głównego nurtu okazuje się bezradna, ze względu na zbyt technocentryczne podejście do problemu.

Warto też zwrócić uwagę na historyczny kontekst dokumentu, który ukazał się w okresie istotnych zmian zachodzących w powojennym świecie i nie mniej dramatycznych okolicznościach. Wezwanie do „solidarności pracy”, podkreślenie roli związków zawodowych, czy przypomnienie obowiązków krajów przyjmujących emigrantów miały wówczas inne niż dziś znaczenie i wpływały na postawy państw i narodów, bez których przewyciężenie dwubiegunowego układu bloków militarno-politycznych nie byłoby możliwe.

***Literatura:***

Jan Paweł II (1981); Encyklika *Laborem exercens. O pracy ludzkiej* (z okazji 90 rocznicy encykliki *Rerum novarum*), <[http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan\\_pawel\\_ii/encykliki/laborem.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/laborem.html)>

Leksykon religii – od A do Z (1994); Wydawnictwo „Muza” SA. Warszawa.

Maslow A. (1943); A Theory of Human Motivation, „Psychological Review” vol. 50.

*Pismo święte. Stary Testament* (1999); Księgarnia św. Wojciecha. Poznań (wyd. III).

*Weeb S. i B. (1901); Dzieje organizacyi zawodowej w Anglii.* Wyd. Gebethner, Kraków.

*Wielka ilustrowana encyklopedia powszechna* (1932); Wyd. „Gutenberga”, Kraków.

Stankiewicz W. (2007); *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.



**Katarzyna Szymańska**

## PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH POGLĄDÓW NA ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PROJEKTACH

[**słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, zasady budowy zespołu projektowego, organizacja pracy zespołowej, efektywność zespołu]

### **Streszczenie**

Praca zespołowa jest współcześnie bardzo popularna. Odpowiednio dobrany zespół osiąga lepszą efektywność. Uczestnicy zespołów projektowych lepiej i ściślej ze sobą współpracują, skuteczniej rozwiązują problemy. Poniższy artykuł omawia zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach. Charakteryzuje zasady budowy projektów, pokazuje możliwości zwiększenia efektywności współpracujących osób, ukazuje rolę menedżera w projekcie.

### **1. Wstęp**

Zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach to kierowanie całym zespołem projektowym, ale też klientami, sponsorami i innymi uczestnikami projektu. Podstawą zarządzania zasobami ludzkimi jest dobór takich uczestników, którzy najbardziej efektywnie będą realizować przydzielone im zadania. Odpowiedni dobór pracowników projektu pozwala generować zyski. Od uczestników projektu wymaga się odpowiedniej wiedzy i umiejętności, ponieważ praca w zespole wymaga opracowania harmonogramu, tak by dało się go zrealizować w wyznaczonym czasie. W dobrze dobranym zespole pracownicy mogą wykazać się kreatywnością, odpowiedzialnością, trafnością podejmowanych decyzji, zaangażowaniem. Właściwy dobór uczestników projektu obejmuje przywództwo, komunikację, negocjacje, delegowanie, motywowanie, coaching, mentoring, budowę zespołów, rozwiązywanie konfliktów, rekrutację, relacje w pracy, regulacje dotyczące bezpieczeństwa i zdrowia, itp.

Do procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi zaliczane jest planowanie, pozyskiwanie – jak i zwalnianie – pracowników w trakcie trwania realizacji projektu. Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie ma istotny wpływ na sukces lub porażkę projektu.<sup>1</sup>

Celem artykułu jest scharakteryzowanie na bazie współczesnej literatury zasad budowy zespołu projektowego, wskazanie możliwości zwiększania efektywności zespołu oraz omówienie roli menedżera w projektach.

## 2. Zasady budowy zespołu projektowego

John R. Katzenbach i Douglas K. Smith przyjęli, że: zespół to niewielka grupa ludzi obdarzonych uzupełniającymi się umiejętnościami, zaangażowanych w realizację wspólnego celu, przy pomocy ustalonych wspólnie standardów działania, za których utrzymanie odpowiadają wzajemnie przed sobą.<sup>2</sup> Według definicji występujących w literaturze amerykańskiej, za zespół projektowy uważa się pracowników reprezentujących różne funkcje, zebranych po to, by rozwiązać złożony problem. Zespół projektowy działa w określonej perspektywie czasowej, po czym ulega rozwiązaniu. Podstawowe wartości związane z dobrze pracującymi zespołami projektowymi to: koncentracja na problemie, który ma być rozwiązany oraz innowacyjność tworzonych rozwiązań.<sup>3</sup>

Przegląd literatury dotyczącej pracy zespołowej w tego typu organizacjach, pozwala na wyodrębnienie pięciu kluczowych zasad charakteryzujących mechanizm ich pracy<sup>4</sup>:

1. nie istnieje uniwersalny model pracy zespołowej, który można wykorzystywać w każdej sytuacji – nie ma wzorca dobrego zespołu, to charakter rozwiązywanego problemu decyduje o formie pracy zespołowej; co więcej – metody pracy zespołowej, sprawdzające się w realizacji jednego projektu lub w konkretnej sytuacji, mogą okazać się zupełnie nieprzydatne w innym lub w przypadku innego problemu, jaki powstaje w zespole;
2. dobra praca zespołowa przynosi rezultaty zarówno w wymiarze ekonomicznym, jak i interpersonalnym;

---

<sup>1</sup> [http://goprojekt.pl/baza\\_wiedzy/strona/kierowanie\\_zespołem](http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/kierowanie_zespołem) [29.09.2011].

<sup>2</sup> Katzenbach J.R., Smith D., *The Wisdom of Teams*, Harper Business, New York 1994, s. 45.

<sup>3</sup> Batt R., Doellgast V.; *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York 2005, s. 138-161.

<sup>4</sup> Hesselbein F., Shinseki E.K., Cavanagh R. E.; *Be, Know, Do: Leadership The Army Way*, San Francisco 2004, s. 87.

3. zespoły projektowe zawsze funkcjonują w szerszym kontekście i wymagają odpowiedniego umocowania oraz wsparcia ze strony zarządzających projektem;
4. dobry zespół walczy z problemem (nie z sobą), czyli od rywalizacji do współpracy;
5. stworzenie dobrego zespołu projektowego to poważna inwestycja zarówno czasowa, jak i finansowa.

Skuteczne budowanie zespołu wymaga zwrócenia uwagi m.in. na następujące elementy:<sup>5</sup>

1. aktualność i zasadność oczekiwań: wyjaśnienie oczekiwań w zakresie finalnych rozwiązań istoty stworzenia zespołu, sposobu realizacji i/lub zmiany zadań, systemu ustalania priorytetów;
2. świadomość zobowiązań – uczestnicy chcą uczestniczyć w pracach zespołowych, chcą mieć poczucie, że ich wkład jest doceniany i widoczny, należy tworzyć sieć relacji zobowiązań, które dotyczą zobowiązań grupy wobec menedżera i menedżera wobec grupy;
3. kompetencje – dobór członków zespołu projektowego na podstawie wiedzy, umiejętności i zdolności do wykonania określonych zadań;
4. uzgodnione cele – dobrze działający zespół powinien mieć ustalone cele, zakładane rezultaty, ramy czasowe oraz opracować kryteria jakościowe odbioru wykonanej pracy;
5. odpowiedzialność – zespół powinien mieć wystarczające uprawnienia do podejmowania decyzji w obrębie uzgodnionego zadania;
6. współpraca – zespół projektowy powinien sprawnie ze sobą współpracować, w przypadku pojawiających się konfliktów interpersonalnych zawsze odwołać się do celu nadrzędnego;
7. komunikacja – każdy członek zespołu powinien znać priorytet swoich zadań i ich wzajemne powiązania; powinien potrafić się skutecznie komunikować.

W przypadku budowy każdego zespołu, w tym projektowego, użyteczne jest zadanie czterech pytań:<sup>6</sup>

1. co zespół ma zrobić?
2. jak zorganizować jego pracę?
3. czy zespół jest wystarczająco dojrzały, by poradził sobie z zadaniem?
4. jaki powinien być skład zespołu?

---

<sup>5</sup> Daliga M.; *Czym kierować się przy budowaniu zespołu projektowego?*, <http://www.salesnews.pl/Advice.aspx?id=56>, [29.09.2011].

<sup>6</sup> Puszcz H., Dąbrowski Ł, Zaborek M.; *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo: HELION 2010, s. 25.

Powodzenie projektu jest w dużym stopniu zależne od zaangażowania oraz motywacji członków zespołu. Motywacja i zaangażowanie pojedynczych członków zespołu wpływa na efektywność jego pracy.

### 3. Efektywność zespołu

Praca zespołowa jest współcześnie bardzo popularna, ponieważ przynosi korzyści firmom, instytucjom czy innym podmiotom, które wykorzystują je w codziennych działaniach. Odpowiednio dobrany zespół osiąga lepszą, w porównaniu z poprzednimi systemami organizacji pracy, efektywność zarówno w branżach produkcyjnych (motoryzacja, przemysł komputerowy, medyczny, stalowy), jak i usługowych (linie lotnicze, szpitale, call center)<sup>7</sup>. Ludzie lepiej i ściślej ze sobą współpracują, skuteczniej rozwiązują problemy charakterystyczne dla danej branży, a nawet dla konkretnego przedsiębiorstwa. Aby zespół działał efektywnie, każdy musi pełnić inną rolę. Idea pracy zespołowej bazuje na efekcie synergii, czyli fakcie, iż efekt pracy kilku ściśle współpracujących ze sobą osób jest większy, niż suma efektów wytworzonych przez każdą z nich w sytuacji, gdyby działały osobno. Efektywność zespołowych form organizacji pracy, dzięki większej produktywności i obniżce kosztów, szacowana jest na poziomie o 30 – 70% wyższym w porównaniu z tradycyjnymi systemami zarządczymi<sup>8</sup>.

Do pozostałych korzyści wynikających z powoływania różnorodnych zespołów zaliczamy:<sup>9</sup>

- zmniejszenie się powtarzalności tych samych działań;
- wzrost współpracy;
- więcej nowych, innowacyjnych pomysłów;
- szybsze, trafniejsze decyzje;
- wzajemna motywacja członków zespołu;
- wzrastająca jakość produktów lub usług;
- podnoszenie się produktywności i zysków;
- poprawienie komunikacji i relacji pomiędzy członkami;
- podwyższenie standardów działania.

---

<sup>7</sup> Batt R., Doellgast V.; *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York 2005, s. 138-161.

<sup>8</sup> Sims H. P. Jr., Manz Ch. C.; *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York 1996, s. 167.

<sup>9</sup> Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 8.

Efektywny zespół projektowy charakteryzuje się następującymi cechami:

- ma wspólny, trudny do osiągnięcia cel; który zostaje przełożony na konkretne zadania,
- przyjmuje akceptowany przez wszystkich sposób pracy;
- członkowie zespołu posiadają uzupełniające się umiejętności specjalistyczne i interpersonalne;
- każdy z członków pracuje na rzecz zespołu i przed nim jest odpowiedzialny;
- wszyscy angażują się w to, co robią i są odpowiedzialni za to, co robią.<sup>10</sup>

Firmy, które pracują systemem projektowym, narzekają często na duże różnice w efektywności zespołów projektowych i niemożność systemowego zwiększenia produktywności w skali całej organizacji. Efektywność pracy w zespole zależy od dopasowania do zespołu poszczególnych pracowników. Same talenty do pracy w zespole nie wystarczają. Trzeba, aby członkowie zespołu mieli odpowiednie do wykonywanych przez zespół zadań kompetencje merytoryczne.<sup>11</sup> Aby zespół dobrze funkcjonował potrzebne są zarówno kompetencje merytoryczne jak i umiejętność pracy w zespole – czyli kompetencje zespołowe. Pomiędzy kompetencjami merytorycznymi a zespołowymi istnieją różnorodne zależności, które charakteryzuje tabela.1.

**Tabela 1.** Zależności między kompetencjami merytorycznymi a zespołowymi

|                          |         |  |   |
|--------------------------|---------|--|---|
| Kompetencje merytoryczne | wysokie | Grupa dobrych fachowców, którzy nie umieją ze sobą współpracować. Praca w takim zespole jest frustrująca, daje niższe merytoryczne rezultaty, pracownicy szukają innego miejsca pracy. | Dojrzały, kompetentny, dobrze zbudowany zespół. Członkowie są odpowiednio przygotowani merytorycznie, odpowiednio dobrani pod względem pracy zespołowej. Praca w takim zespole jest efektywna i przyjemna.    |
|                          | niskie  | Niska umiejętność pracy w zespole, niskie kompetencje merytoryczne. Zespół należy rozwiązać.   | Mało kompetentny merytorycznie zespół, ale doskonale zgrany. Taki zespół daje sobie wsparcie, szybciej się uczy brakujących elementów. Mniej podatny na tendencje rozpadu w sytuacjach trudnych, kryzysowych. |
|                          |         | niskie   | wysokie   |
| Kompetencje zespołowe    |         |  |   |

Źródło: opracowanie własne n.p. Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 23.tabela.1.

<sup>10</sup> Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s 77-79.

<sup>11</sup> Kompetencje merytoryczne to wszystko, co członkowie zespołu muszą wiedzieć i umieć, aby dobrze wykonać zadania postawione przed zespołem.

Z tabeli 1 wynika, że najlepiej do zespołu dobrać uczestników charakteryzujących się wysokimi kompetencjami merytorycznymi oraz zespołowymi. Również można stworzyć zespół uczestników charakteryzujących się wysokimi kompetencjami zespołowymi i niskimi kompetencjami merytorycznymi. Członkowie takiego zespołu nawzajem będą się sprawnie uczyć, dzielić zdobytą wiedzę. Najgorszy typ zespołu, który można spotkać to zespół uczestników z niskimi kompetencjami – zarówno zespołowymi, jak i merytorycznymi.

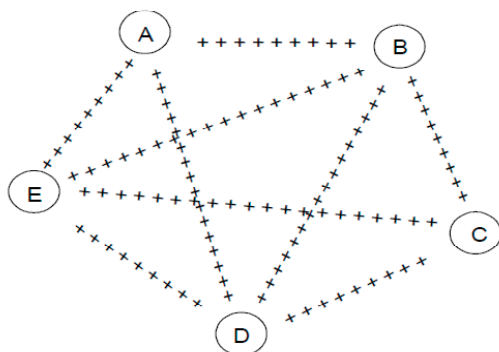
Efekt oddziaływania uczestników zespołu zależy od dwóch wymiarów:

1. potencjału zawodowego poszczególnych jednostek – na ile dany uczestnik pracy zespołowej ma to, co zespołowi jest potrzebne, aby sprawnie wykonać powierzone zadanie;
2. charakteru relacji pomiędzy jednostkami – na ile każdy z nich lubi i umie sprawnie współpracować z pozostałymi członkami zespołu w celu realizacji postawionych zadań – nie chodzi tu o to by było ze sobą przyjemnie, ale by było *efektywnie*.<sup>12</sup>

Na efektywność działania zespołów wpływają też relacje między poszczególnymi ich uczestnikami. Mamy trzy typy relacji w zespole:

1. korzystna struktura wzajemnych oddziaływań;
2. mieszana struktura wzajemnych oddziaływań;
3. negatywna struktura wzajemnych oddziaływań.

Wymienione relacje zostały przedstawione na rysunkach 1 do 3.

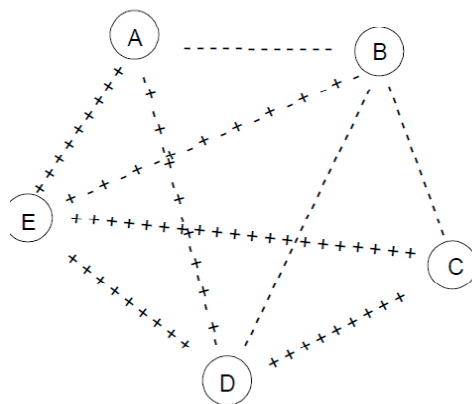


**Rys. 1.** Korzystna struktura wzajemnych oddziaływań

Źródło: opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

<sup>12</sup> Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

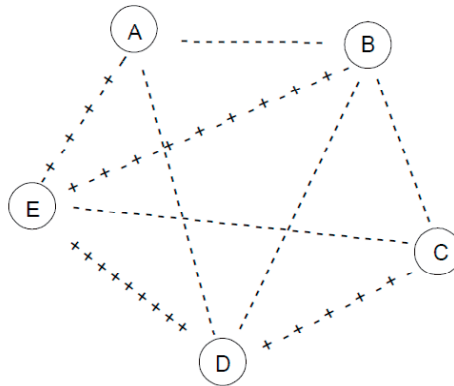
Zespół z korzystną strukturą wzajemnych oddziaływań ma bardzo dobrą strukturę wzajemnych relacji. Każdy z uczestników pracy zespołowej oddziałuje pozytywnie na pozostałych. Oznacza to, że członkowie tego zespołu lubią i potrafią ze sobą współpracować, rozumieją swoje potrzeby, doceniają się wzajemnie i pomagają sobie po to, aby cel postawiony przed zespołem został jak najlepiej osiągnięty. Dzięki takiej strukturze oddziaływań każdy z uczestników pracuje łatwiej i wygodniej. Może dać z siebie o wiele więcej niż gdy pracuje samodzielnie. Taka struktura ułatwia też innym osiągnięcie lepszych rezultatów poprzez właściwą, sprawną i szybką komunikację. Tego typu relacje są elementem budowania zespołów wszędzie tam, gdzie naprawdę zależy nam na wynikach.



**Rys. 2.** Mieszana struktura wzajemnych oddziaływań

*Źródło:* opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

W zespole o mieszanej strukturze wzajemnych oddziaływań, nie wszystkie relacje pomiędzy członkami są korzystne dla zespołu. Uczestnik B zdecydowanie pogarsza pracę i komunikację zespołu. Obniża jakość funkcjonowania uczestników A, C i D. Tylko z uczestnikiem E ma korzystne relacje sprzyjające sprawnej komunikacji. Oznacza to, że zespół będzie funkcjonował gorzej niż by mógł. Ten spadek efektywności jest ceną za włączenie osoby B do zespołu. Jeśli uczestnik B ma kompetencje merytoryczne, których zespół koniecznie potrzebuje, to mamy trudną sytuację. Najlepiej byłoby zmienić B na osobę, która jest kompetentna i jednocześnie tworzy silnie proefektywnościowe relacje.



**Rys. 3.** Negatywna struktura wzajemnych oddziaływań

*Źródło:* opracowanie własne np. Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 12.

Zespół z negatywną strukturą wzajemnych oddziaływań jest zespołem o zdecydowanie niekorzystnym układzie relacji. Praca w takich zespołach jest przykrą koniecznością. Ci, którzy w niej uczestniczą szybko się męczą i zniechęcają. Powstaje wiele konfliktów, ludzie przestają się angażować w to, co robią. Takie zespoły szybko się rozpadają. W trakcie nieharmonijnej współpracy powstaje także wiele urazów.<sup>13</sup>

Do innych zjawisk, które obniżają efektywność pracy grupy należą:<sup>14</sup>

- skupianie w ręku formalnego szefa zbyt wielu ról;
- zbytne pozostawianie zespołu samego sobie przez szefa;
- style kierowania zbyt ściśle związane z potrzebami własnymi szefa a nie organizacji;
- pojawienie się w grupie nieformalnego lidera, który walczy z formalnym, rozgrywając z nim swoiste bitwy;
- pojawienie się jakiegoś autorytetu, np. naukowego, który nie współpracuje z szefem;
- pojawienie się zbyt dużej liczby osób realizujących tę samą rolę i rywalizujących ze sobą o możliwość jej pełnienia;

---

<sup>13</sup> Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku.* Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 14-17.

<sup>14</sup> Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A., *Człowiek w firmie : bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s. 84.



- brak w zespole osób podejmujących wobec siebie role komplementarne;
- pojawienie się podgrup o odmiennych interesach, potrzebach, które przyjmują role umożliwiające im realizowanie ich własnych interesów;

Podsumowując można stwierdzić, że zespół ma możliwość osiągnięcia pożądanego efektów przy oczekiwanym poziomie wydajności w momencie, gdy dobór jego członków jest odpowiedni. Aby zbudować efektywny zespół należy określić cel. Powinien on być specyficzny i konkretny, mierzalny, akceptowany przez wszystkich dążących do jego zrealizowania, możliwy do osiągnięcia oraz określony w czasie. Następnie trzeba ustalić, jakie zasoby będą niezbędne do osiągnięcia tego celu. Należy także przeanalizować, czy posiadany przez firmę kapitał, informacje i kwalifikacje członków zespołu projektowego rzeczywiście mogą zapewnić jego realizację. Trzeba określić podstawowe reguły funkcjonowania zespołu, odpowiednio zmotywować członków zespołu do wyteźonej, a co za tym idzie – efektywnej pracy. Motywacje muszą obejmować zarówno realizację obowiązków bieżących, jak i osiąganie określonych wyników z pracy. Poza tym należy przedstawić członkom zespołu projektowego przyjęte kryteria działania i rozwoju przed rozpoczęciem właściwej pracy i określić skład personalny zespołu projektowego. Warto podkreślić, że uczestnictwo w takiej grupie nie może być przypadkowe, albo wymuszone. Wszelkie kryteria doboru członków zespołu mają wynikać ściśle z zadań, jakie stawiane są przed zespołem oraz predyspozycji i kompetencji, jakie prezentują poszczególni pracownicy. Końcowym krokiem na drodze budowania efektywnego zespołu, jest wyznaczenie formalnego lidera, który będzie koordynował pracę członków zespołu, delegował zadania, dostarczał informacje zwrotne oraz rozwiązywał konflikty.<sup>15</sup>

#### 4. Etapy budowania zespołu projektowego i jego struktura

Budowa zespołu projektowego obejmuje cztery etapy:<sup>16</sup>

- formowanie zespołu projektowego – na tym etapie poziom emocji jest wysoki; wszystko jest nowe i ekscytujące; nikt jeszcze do końca nie wie, jaka będzie jego rola w zespole, itd.;
- okres burzy- następuje tu wyznaczenie ról, jakie mają spełniać poszczególni członkowie zespołu (role organizacyjne, techniczne czy międzyludzkie); ujawniają się osobowości; pojawiają się ograniczenia najczęściej w strukturze organizacyjnej, preferencjach, oczekiwaniach;

---

<sup>15</sup> Ameryk A.,; *Budowa efektywnego zespołu*, <http://www.taskbeat.pl/zarządzanie-projektami/2011/07/12/budowa-efektywnego-zespo%C5%82u> [12.07.2011].

<sup>16</sup> Krok E.; *Zarządzanie zespołami*, Wydawnictwo Onepress.pl, 2008, s. 22.

- normalizacja: wzrasta pewność siebie poszczególnych członków zespołu; zacieśniają się więzi pomiędzy współpracownikami; różnica zdań jest szanowana; rozpoczyna się poszukiwanie konstruktywnych rozwiązań; wyznaczone cele wydają się być nie aż tak odległe i wszyscy zaczynają współpracować, dążąc do ich realizacji;
- właściwe działanie: zespół płynnie funkcjonuje, a poszczególni członkowie na zmianę kierują jego pracami; pojawia się delegowanie zadań, więc wszyscy mają szansę na rozwój i wykazanie pełni swoich możliwości; wyznaczone cele i zadania są realizowane w sposób efektywny i zgodnie z planem.

Aby grupa stała się zespołem, muszą być spełnione liczne warunki:

- mała liczba osób;
- uzupełniające się umiejętności osób;
- zobowiązanie do wspólnego działania i osiągania wspólnych celów;
- zaangażowanie we wspólne wykonywanie pracy;
- wzajemna odpowiedzialność.

Zespół projektowy jest zbiorem ludzi, którzy muszą polegać na skumulowanej wiedzy, umiejętnościach i talentach każdego z wzajemnie zależnych członków zespołu. Są świadomi istotnego charakteru ról uzupełniających ich wysiłki i gwarantujących osiągnięcie celów.

Budowa zespołu rozpoczyna się od etapu formowania. W przypadku zespołów projektowych jest to zwykle dobór członków – specjalistów zależnie od typu zadania, które ten zespół będzie musiał wykonać. Na etapie formowania zespołu, należy wiedzieć, że aby zespół sprawnie radził sobie z zadaniami, musi się składać z osób pełniących różne role zespołowe.

W zespołach pojawia się **pomysłodawca** – taka osoba, która opiera się głównie na wyobraźni i niestandardowym podejściu do problemu, wysuwa nowe, czasami zupełnie nierealne pomysły, lubi pracować indywidualnie i niezbyt liczy się ze zdaniem co bardziej praktycznych członków zespołu. Kolejną ważną osobą w zespole projektowym jest **projektant**. Zajmuje się rozwijaniem pozornie trudnych do wykonania idei, analizuje problem, proponuje usprawnienia, szuka nowych dróg do celu. Z pomysłodawcą i projektantem ściśle współpracuje **kontroler**, który uważa, by zespół nie zaczął wdrażać idei mających duże niedociągnięcia. Kontroler często nie jest lubiany, ma wiele krytycznych uwag i wynajduje problemy. Czwartym członkiem zespołu jest zwykle **praktyczny realizator** – jest on świetnym wykonawcą, ale sam niewiele wnosi od siebie. Piąta rola zespołowa to **perfekcjonista** – zwraca uwagę na szczegóły, wyszukuje najmniejsze błędy w projektach, zdobywa trudne informacje. Szósta osoba to **dusza zespołu** (towarzystwa). Bez

niej zespół byłby tylko dobrze skonstruowaną maszyną, której części nie mogą się gładko poruszać. Dusza zespołu powoduje, że jego członkowie spotykają się poza miejscem pracy, wspólnie obchodzą imieniny i się bawią. Jej rolą jest także łagodzenie konfliktów i zapewnienie pozytywnej atmosfery w czasie pracy.

Przy podejmowaniu decyzji budowania zespołu projektowego warto wziąć pod uwagę to, że<sup>17</sup>:

- zespół podejmuje decyzje inaczej niż pojedyncze jednostki;
- jednostka może być bardzo kompetentna do podejmowania danej decyzji lub też niekompetentna;
- zespół może być bardzo kompetentny do podejmowania danej decyzji lub też niekompetentny;
- pewne sytuacje wymagają raczej decyzji indywidualnych;
- w pewnych sytuacjach lepiej jest podejmować decyzje grupowe.

Po etapie formowania zespół wchodzi zwykle w fazę burzliwego ustalania norm postępowania, procedur, celów i planów. Dopiero wówczas zespół może funkcjonować efektywnie.

Zespół, jak wszystko, kończy kiedyś swoje życie. I choć nie dzieje się to dosłownie ponieważ osoby go tworzące dalej pracują razem – to po pewnym czasie efektywność pracy zaczyna spadać, konflikty nasilają się, a rotacja pracowników powoduje, że menedżer musi zacząć na nowo tworzyć lub usprawniać zespół. Nie ma reguły, kiedy to się stanie.

Stworzenie zespołu wymaga przede wszystkim czasu na odpowiedni dobór uczestników projektu, utworzenia norm i zasad pracy, wspólnych wartości, wykształcenia i przypisania poszczególnych ról zespołowych (wskazania przywódcy, relacji między poszczególnymi pracownikami), wykształcenia odpowiedniego systemu komunikacji, ustalenia zakresu pracy i odpowiedzialności za nią. Budowa zespołu obejmuje również określenie wartości, które wpłyną na spójność grupy, analizę czynników, które mogą wywoływać konflikty czy problemy w zespole. Czas wiąże się z kosztami, jednak odpowiednio dobrany zespół te koszty zniweluje.

Tworząc zespół należy także pamiętać, że ludzie nie są robotami, które wykonują swoje zadania dokładnie tak, jak się od nich oczekuje:

- ludzie zwykli zaczynać pracę od tego co lubią robić a nie od tego, co powinni;
- ludzie mają swoje własne priorytety – ulubione projekty i własny porządek dnia;

---

<sup>17</sup> Taraszkiewicz M., Nalepa K.F., *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 58.

- niektóre zadania są wykonywane bardzo dobrze, przed innymi z różnych powodów się wzbraniają;
- jeśli przydzielona praca jest zbyt prosta, przyziemna, następuje szybkie znudzenie się nią;
- zbyt duża ilość informacji podana w krótkim czasie bywa przytłaczająca;
- ludzie źle reagują na zmienne środowisko – stają się nerwowi lub sfrustrowani, gdy wszystko wokół nieustannie ulega zmianom;
- większość ludzi ma skłonność do bycia „niepoprawnymi optymistami”- postrzegają sytuację jako znacznie lepszą, niż jest w rzeczywistości.

Oczywiście najlepiej byłoby mieć idealny zespół – ale tak jest tylko w teorii. W realnych sytuacjach jakość zespołu powinna odpowiadać klasie zadań, które trzeba zrealizować. Wtedy występuje optymalny układ wykorzystania sił i środków. Cechy działań dobrego i złego zespołu zostały zaprezentowane w tabeli 2.

**Tabela 2.** Zestawienie cech dobrego i złego zespołu

| Dobry zespół                  | Zły zespół                      |
|-------------------------------|---------------------------------|
| wyraźne cele, standardy, role | niejasne cele, standardy, role  |
| bezpośrednia komunikacja      | komentarze „na boku”            |
| zaufanie do innych            | niezdrowa rywalizacja           |
| przestrzeń dla wszystkich     | brak przestrzeni dla wszystkich |
| samorealizacja                | brak zaangażowania              |
| twórczość                     | brak inspiracji                 |
| pomocna atmosfera             | niezdrowe napięcie              |
| efektywne spotkania           | poczucie straty czasu           |
| współzależność                | wymuszona kooperacja            |
| elastyczność                  | szytywne procedury              |

Źródło: Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s 81.

Z tabeli 2 wynika, że aby zespół działał sprawnie należy określić jego cel, sposób komunikowania, stworzyć atmosferę ufności i twórczości a także odpowiednio dobrać jego członków. Dlatego też powinno się przeanalizować jakość elementów składowych przysłego lub aktualnie działającego zespołu pod kątem kompetencji, motywacji, nastawienia uczestników projektu, ich możliwości działania oraz wkładu danej osoby w sukces zespołu. Oszczędności na etapie formowania zespołu rodzą rzeczywiste straty wynikłe z niewykorzystania nadarzających się okazji. Niedoróbki są zazwyczaj kosztowne. W złych zespołach występują takie zjawiska, jak: frustracja, niski poziom inspiracji, niezdrowa atmosfera i rywalizacja, napię-

cie, niechęć do dzielenia się pomysłami, czekanie aż ktoś zrealizuje poszczególne zadania, niska motywacja do pracy, słabe zaangażowanie się w pracę itd.

Istnieje wiele powodów, dla których zespół może mieć niższą jakość niż powinien ze względu na zadania, które przed nim stoją:

- osoba formująca zespół dobiera ludzi gorszych od siebie, bo boi się, że ją zdominują;
- brak czasu na dobranie odpowiednich ludzi do zespołu;
- brak odpowiednio atrakcyjnej oferty dla tych, których chcemy mieć w zespole;
- zadania stojące przed zespołem są nieprecyzyjnie zdefiniowane i trudno jest określić kwalifikacje członków.

Jakość relacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami zespołu wpływa w silny i bezpośredni sposób na sposób funkcjonowania tego zespołu i jego wyniki. Pozytywne lub negatywne relacje w zespole wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jego członków. Z tego, jak się czują członkowie zespołu wynika z kolei poziom motywacji do realizacji celów, które stoją przed zespołem. Od motywacji zaś zależą bezpośrednio rezultaty zespołowych działań.<sup>18</sup>

Rodzaje podejść stosowanych w pracy zespołowej:<sup>19</sup>

- podejście przyjacielskie – opiera się na założeniu, że przyjaźnie traktowani ludzie są bardziej skłonni reagować na to, czego od nich chcemy;
- podejście wymiany – oparte na zasadzie wzajemności- jeśli zrobisz dla mnie to, o co Cię proszę, to ja też zrobię coś dla Ciebie teraz lub w przyszłości;
- podejście uzasadniające – uzasadniamy, dlaczego nasz rozmówca powinien zrobić to, o co go prosimy bez emocjonalnych aspektów wpływu – podajemy fakty, daty, informacje;
- podejście asertywne – powiadamy rozmówcę o tym, czego od niego oczekujemy w prosty, bezpośredni sposób – nie stosujemy zabiegów zwiększających nasz wpływ na rozmówcę;
- podejście koalicyjne – tworzymy koalicje w celu wzajemnego wspierania się, wymiany informacji, zasobów, umiejętności, czy wzajemnej edukacji – w tym podejściu tworzymy względnie trwałe relacje wzmacniające siłę i możliwości członków koalicji;

---

<sup>18</sup> Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s 77-79

<sup>19</sup> Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s. 57.

- podejście nakazowe – używamy posiadanej władzy organizacyjnej do wydawania poleceń wykonania; władza może wynikać z naszej własnej pozycji lub też możemy działać „w imieniu” kogoś innego, kto tę władzę ma;
- podejście karzące – karzymy określoną osobę lub osoby za zachowania, które nam się nie podobają.

Do kluczowych elementów uwzględniających pracę zespołową zaliczamy:<sup>20</sup>

- klimat organizacyjny sprzyjający pracy zespołowej – wspierający rozwiązywanie problemów na najniższym z możliwych poziomów, oparty na zaufaniu między pracownikami, otwartej komunikacji i jasności celów;
- system oceny i mierzenia wydajności – mierzący efektywność pracy zespołu (wyniki, spójność, rozwój, innowacje, relacje z innymi zespołami), uwzględniający wpływ zespołu na określanie jego celów i oceniający efektywność pracy indywidualnej w ramach zespołu (np. ocena 360°, informacja zwrotna wewnątrz zespołu);
- system nagradzania – promujący nagrody indywidualne, zespołowe i organizacyjne;
- rekrutacja, selekcja i planowanie sukcesu – uwzględnianie charakterystyki kandydatów do pracy z uwagi na ich predyspozycje kompetencyjne i osobowościowe do efektywnej pracy zespołowej;
- edukacja i rozwój (w tym system szkoleń) – podkreślenie znaczenia rozwoju i ciągłego uczenia się zarówno w codziennej pracy (członkowie zespołu uczą się od siebie nawzajem — ang. *work shadowing*, *action learning*, *mentoring*), jak i zaplanowanych interwencji rozwojowych (szkolenia dla liderów, dla członków zespołów, dla osób pozostających poza systemem pracy zespołowej, interwencje zespołowe w kluczowych momentach dla grupy);
- system komunikacji – kładący nacisk na klarowność celów i sposoby ich osiągania poprzez pracę zespołową oraz umożliwiający na bieżąco sprawdzanie wspólnego zrozumienia; komunikacja w zespole projektowym powinna być jednoznaczna, spójna i skuteczna, trudności komunikacyjne sygnalizują przyszłe problemy we współdziałaniu;
- system wsparcia – umożliwiający uzyskanie przez zespół pomocy w sytuacji kluczowej dla rozwoju lub w momencie, gdy mierzy się on z problemami; każdy zespół powinien mieć sponsora który byłby zainteresowany sukcesem;

---

<sup>20</sup> Puszcz H., Dąbrowski Ł, Zaborek M., Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej; Wydawnictwo: HELION 2010, s. 31.

- system informacji zwrotnej – umożliwiający każdemu pracownikowi i każdemu zespołowi ocenę efektywności w stosunku do zakładanych celów oraz pokazujący wpływ na innych członków zespołu;
- procesy międzypespółowe – zapewniające dobrą współpracę i wymianę informacji między zespołami, minimalizujące tendencje do rywalizacji między nimi.

Wprowadzeniu zespołowych form organizacji pracy w zespołach projektowych towarzyszy zazwyczaj płaska struktura organizacyjna.<sup>21</sup>

Struktura organizacyjna uczestników projektu wygląda następująco:

- kierownik projektu- jest to osoba odpowiedzialna za zarządzanie projektem;
- klient- osoba lub organizacja na rzecz której realizuje się projekt;
- organizacja realizująca projekt, której pracownicy są bezpośrednio zatrudnieni przy realizacji projektu;
- zespół projektowy – grupa ludzi wykonująca wszelkie prace przy projekcie;
- sponsor – osoba lub organizacja zapewniająca środki dla realizacji projektu (finansowe i rzeczowe);
- dostawcy, podwykonawcy, związki itp.

W trakcie budowy i realizacji zespołów projektowych występują różne problemy: przekroczenia czasu, niewystarczających zasobów, niedotrzymania parametrów jakościowych czy też nieoszacowanego budżetu projektu.<sup>22</sup> Mimo coraz lepszych narzędzi i technik wspomagających różne obszary zarządzania podczas realizacji projektów można zaobserwować poważne problemy stawiające pod znakiem zapytania zasadność przedsięwzięcia. Uczestnicy zespołów zadaniowych podejmują czasem role związane z zaspokajaniem własnych potrzeb. Role te mają na celu potwierdzenie swojego statusu i zachowanie dominującej pozycji w grupie, realizację własnych ambicji itp. Czasem są one związane z koniecznością ochrony przed powtórzeniem głębokich urazów, na przykład urazu wynikającego z poczucia ciągłego zagrożenia własnego autorytetu, poczucia niskiej wartości lub poczucia odrzucenia. Takie zachowania i powstałe na ich bazie role nie mają dla zespołu pozytywnej wartości, nie przyczyniają się do wypełniania jego funkcji i celów.

---

<sup>21</sup> West M. A., Markiewicz L., Shipton H., *HRM for Team-Based Working*, [w:] *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, red. R.J. Burke, C.L. Cooper, Oxford 2006, s. 175.

<sup>22</sup> [http://www.silencefails.com/solutions.html?utm\\_content=body.P](http://www.silencefails.com/solutions.html?utm_content=body.P) Szmidt, *Przyczyny porażek projektów*, <http://www.nf.pl/Artykul/8627>.

Pochłaniają dużo energii i uwagi grupy, opóźniając realizację spraw zespołowych i samego zadania.<sup>23</sup>

W źle dobranych zespołach projektowych pojawiają się konflikty rodzące spore niebezpieczeństwa pojawienia się zachowań, których nie da się już cofnąć i które trwale zaważą na jakości funkcjonowania zespołu. Do przyczyn powstawania konfliktów w pracy zespołowej można zaliczyć niejasno przydzielone zadania, wzajemną zbyt silną zależność, brak koordynacji, nadmierną kontrolę, ograniczone zasoby, brak udziału w podejmowaniu decyzji, czy problemy komunikacyjne.

Pozytywne lub negatywne relacje w zespole wpływają w oczywisty sposób na samopoczucie jego członków. Ludzie z zespołów, w których przebywają dłuższy czas, wynoszą na zewnątrz nastawienie do pracy i style zachowań. Przekłada się to na ich sposób funkcjonowania w rodzinie, w społeczeństwie i wśród przyjaciół. Skuteczny zespół to taki, którego struktura, przywództwo oraz metody działania odpowiadają wymaganiom, jakie stawia przed nim zadanie.

Efektywny sposób zarządzania grupą, czyli dobry przywódca, choć wspomniany na końcu nie świadczy o jego najmniejszym znaczeniu, a wręcz przeciwnie. Rola menedżera projektu jest bardzo istotna.

## 5. Rola menedżera w projektach

Menedżer w projektach jest ważną osobą dla realizacji całego przedsięwzięcia. Jest on koordynatorem, opiekunem, doradcą i sędzią, łącznikiem pomiędzy zleceniodawcą projektu a całym zespołem. Od jego umiejętności, doświadczenia a także cech osobowych zależy przyszłość projektu. Rola menedżera obejmuje różnicowanie zadań, współpracę i komunikację w grupie, jak również czynności związane z motywacją i zaangażowaniem członków zespołu. Do skutecznego kierowania zespołem ludzi należy posiadać wiadomości z dziedzin zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii, posiadać zdolności przywódcze i zdolność empatii oraz dodatkowo cechy osobowe, które potęgują skuteczność, jak np. konsekwencja.<sup>24</sup>

Podstawowe zadania menedżera projektów obejmują:<sup>25</sup>

- określanie zakresu pracy, aby cel i produkty projektu były dobrze rozumiane;

---

<sup>23</sup> Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.; *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, 2009, s. 82.

<sup>24</sup> Miniuk M.; *Praca z ludźmi w projekcie*, [http://www.4pm.pl/artukul/praca\\_z\\_ludzi\\_mi\\_w\\_projekcie-72-258.html](http://www.4pm.pl/artukul/praca_z_ludzi_mi_w_projekcie-72-258.html) [29.09.2011].

<sup>25</sup> Newton R.; *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, 2011, s. 74; Schmidt P.; *Zespół zarządzania projektem*, [http://pmanager.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105&Itemid=57](http://pmanager.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=57) [13.08.2008].



- planowanie projektu, obejmujące określenie niezbędnych środków, czasu i kosztów;
- zdobywanie niezbędnych środków i określanie zakresu odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu;
- nadzorowanie projektu w celu zapewnienia, że pożądane cele zostaną osiągnięte w ramach wyznaczonego czasu i dostępnych środków finansowych;
- realizowanie poszczególnych etapów projektu w taki sposób, aby uzyskać produkty na odpowiednim poziomie;
- zapewnienie ciągłości prac poprzez pokonywanie trudności, które mogłyby spowodować opóźnienie prac.

Menedżer projektu kontroluje projekt monitorując trzy najważniejsze jego parametry oraz zależności pomiędzy nimi: czas – koszty – jakość:<sup>26</sup>

- czas – parametr czasowy przedstawia harmonogram przedsięwzięcia; zawiera ważne daty: rozpoczęcie projektu, podział na etapy oraz zakończenie projektu – daty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych etapów często określane są jako kamienie milowe;
- koszty – harmonogram zakłada realizację konkretnych zadań, które wprowadzają drugą zmienną w projekcie – koszty przedsięwzięcia;
- jakość – wymiar jakościowy dotyczy oceny wyników projektu i jego poszczególnych faz.

Jedną z najwyższej cenionych umiejętności menedżera jest zarządzanie czasem swoim i zespołu, wyznaczanie priorytetów, rozpoznawanie zadań ważnych i pilnych oraz delegowanie uprawnień. Aby zarządzać określonym projektem, menedżer projektów musi posiadać i umieć wykorzystać:<sup>27</sup>

1. wiedzę i doświadczenie z zakresu zarządzania projektami, właściwą dla projektu danego rodzaju i skali, są to takie umiejętności, jak:  
przygotowanie uzasadnienia biznesowego;  
zaplanowanie i znalezienie środków na realizację projektu;  
monitorowanie postępów i raportowanie;  
dbanie o postęp prac projektowych;  
zarządzanie ryzykiem oraz zmianami w trakcie realizacji projektu;  
ukończenie projektu i przekazanie produktów ostatecznym odbiorcom;
2. niezbędną wiedzę na temat projektu i organizacji, między innymi:  
znajomość terminologii i pojęć;  
znajomość kultury, zasad umownych, oczekiwań i założeń zespołu;  
umiejętności i wiedzę charakterystyczną dla danej branży lub obszaru;

---

<sup>26</sup> Butryn A.; *Rola Lidera w zespole projektowym*, [05.11.2004] s. 11.

<sup>27</sup> Newton R.; *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, 2011, s. 75.

3. umiejętności i cechy, takie jak:
  - osobiste zaangażowanie w projekt;
  - dynamizm;
  - zorientowanie na wyniki i umiejętność doprowadzania spraw do końca;
  - radzenie sobie ze stresem;
  - rozwiązywanie niejasnych i zawiłych spraw;
  - zarządzanie wieloma zadaniami jednocześnie;
  - dokonywanie rzetelnej oceny;
  - kreatywne rozwiązywanie problemów;
  - empatia niezbędna w kontaktach z klientami i partnerami projektu;
  - umiejętność nawiązywania kontaktów;
  - znajomość sytuacji politycznej i najbliższego otoczenia;
  - dostosowywanie się do sytuacji;
  - poczucie humoru.

Zarządzanie projektami powinno być prowadzone przez właściwie przygotowanego do swojej roli menedżera projektu. Podstawowym zadaniem każdego menedżera projektu jest wykonanie pracy w ramach budżetu i zgodnie z określonymi wymogami, tak by uzyskać zadowolenie klienta. Menedżer projektu powinien sprawdzać czy zarządzanie przebiega w sposób właściwy oraz przyczyniać się do minimalizowania ryzyka, które pojawia się niezwykle często. Zadaniem menedżera projektu jest także odpowiednie komunikowanie się ze sponsorem projektu i wszystkimi osobami realizującymi projekt oraz zauważanie nowo pojawiających się zagrożeń. Każdy lider formalny ponosi odpowiedzialność zarówno za realizację zadania, jak i za towarzyszącą jego realizacji atmosferę w zespole.<sup>28</sup> Rola menedżera w zespole projektowym została przedstawiona w poniższej tabeli.

**Tabela 3.** Role menedżera w zespole projektowym

| <b>Role pozytywne menedżera projektu</b>  | <b>Role negatywne menedżera projektu</b>   |
|---|--|
| lider – osoba kierująca pracą grupy i prowadząca ją do celu;  | agresor – osoba atakująca innych w sposób, który jest dla nich trudny i przykry;                       |
| stymulator – to osoba, która wprowadza do zespołu nowe pomysły, rozwiązania i idee;                                 | dominujący – dążący konsekwentnie do tego, aby decydować i rządzić; nie słucha innych;                 |
| ekspert – osoba, która dysponuje tak dużą kompetencją w danej sprawie, że inni zwracają się do niej o pomoc i radę; | blokujący – osoba stopująca aktywność innych, nie wysuwając przy tym własnych pomysłów na rozwiązania; |

<sup>28</sup> Schermerhorn J. R., Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn, *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, New York 1997, s. 200-201.

## Przegląd współczesnych poglądów na zarządzanie...

|  |   |
|--|---|
| innowator – osoba, która lubi wdrażać nowości;   | szukający uznania – osoba potrzebująca poklasku grupy;  |
| zorientowany na wyniki – osoba, która lubi osiągnięcia; lubi wysoko ustawioną poprzeczkę, motywują ją wyzwania i sukcesy;  | playboy – osoba, która ściąga na siebie zainteresowanie całości lub części grupy poprzez prowokujące, ekstrawaganckie zachowania;   |
| wykonawca – osoba lubiąca spokojną, dobrze zorganizowaną pracę, może dobrze realizować zadania, które wymagają długiej i systematycznej pracy, interesuje się szczegółami i jest dokładna; | ofiara – osoba poszukująca pomocy i osób, które będą jej pomagać, ciągle znajduje jakieś problemy, bo dzięki nim zyskuje uwagę i zainteresowanie innych;                            |
| kontroler – ma doskonale rozwinięty zmysł obserwacji; w naturalny sposób kontroluje to, co się dzieje, ostrzega i pilnuje czy grupa prawidłowo pracuje;                                    | rzecznik innych – nie umie lub nie chce mówić o tym, na czym mu zależy, ukrywa swoje potrzeby w potrzebach innych występując w ich imieniu, mimo że nikt go do tego nie upoważniał; |
| cementujący grupę – osoba dbająca o to by ludzie w zespole dobrze się z sobą czuli i funkcjonowali;  | spowiednik – uzyskuje uwagę innych zwierając się ze swoich prywatnych problemów i spraw;  |
| sędzia – to „mąż zaufania” zespołu; ludzie mu ufają i zwracają się do niego w celu dokonania istotnych rozstrzygnięć;  | bierny – osoba taka wycofuje się z aktywności na rzecz wykonywanego zadania lub aktywności wspierającej potrzebne procesy grupowe;  |
| ambasador – osoba, która reprezentuje zespół na zewnątrz, dba o zaspokojenie interesów zespołu;  |   |

*Źródło:* Taraszkiewicz M., Nalepa K. F.; *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty/2007, s.46-47.

Z powyższej tabeli wynika, że menedżer w zespole projektowym może pełnić role pozytywne i negatywne. Proporcje występowania pozytywnych ról zależą od specyfiki zadań i otoczenia, w którym zespół działa. Role negatywne psują atmosferę w pracy i efektywne działanie zespołu.

Menedżer projektu to osoba, która jest odpowiedzialna za ogólną koncepcję, planowanie, projektowanie i realizację projektu. Jest to osoba, która monitoruje postępy i skutecznie współpracuje ze wszystkimi uczestnikami projektu. Dobry menedżer projektu robi wszystko, by doprowadzić projekt do zamknięcia w wyznaczonym czasie i przy określonej wysokości budżetu. Menedżer projektu jest dobrze zorganizowany i spokojny.

## 6. Podsumowanie

Podsumowując, możemy stwierdzić, że dobrze wdrożone mechanizmy pracy zespołowej mogą zarówno generować dodatkowe przychody dla firmy (z powodu lepszej jakości, wydajności, pomysłowości i innowacyjności), jak i być źródłem oszczędności (lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, mniejsze straty).

Dobrze dobrany zespół projektowy jest warunkiem osiągnięcia sukcesu w projekcie. Budowanie zespołu projektowego należy zaliczyć do kluczowych umiejętności kierownika projektu i sprowadza się do określenia zakresu wymagań i kwalifikacji każdego z członków zespołu, doboru odpowiednich osób oraz integracji zespołu. Wytworzenie wśród członków zespołu projektowego poczucia identyfikacji z projektem, czyli integracja zespołu, jest ważnym zadaniem kierownika projektu.

## *Bibliografia*

- Ameryk A. (2011); *Budowa efektywnego zespołu*, <http://www.taskbeat.pl/zarządzanie-projektami/2011/07/12/budowa-efektywnego-zespo%C5%82u> [12.07.2011]
- Batt R., Doellgast V. (2005); *Groups, Teams, and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work*, [w:] *The Oxford Handbook of Work and Organization*, New York, s. 138-161.
- Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A. (2009); *Człowiek w firmie: bez obaw i z ochotą*, Difin, s. 77-79, 82.
- Butryn A. (2004); Rola Lidera w zespole projektowym, [05.11.2004] s. 11.
- Daliga M. (2011); *Czym kierować się przy budowaniu zespołu projektowego?*, <http://www.salesnews.pl/Advice.aspx?id=56>, [29.09.2011].
- Hesselbein F., Shinseki E. K. (2004); Cavanagh R. E., *Be, Know, Do: Leadership The Army Way*, San Francisco, s. 87.
- Katzenbach J. R., Smith D. (1994); *The Wisdom of Teams*, Harper Business, New York, s. 45.
- Krok E. (2008); *Zarządzanie zespołami*, Wydawnictwo Onepress.pl, s. 22.
- Miniuk M. (2011); *Praca z ludźmi w projekcie*, [http://www.4pm.pl/artukul/praca\\_z\\_ludzi\\_w\\_projekcie-72-258.html](http://www.4pm.pl/artukul/praca_z_ludzi_w_projekcie-72-258.html) [29.09.2011]
- Newton R. (2011); *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Wydawca: Edgard, s. 74 – 75.
- Puszcz H., Dąbrowski Ł., Zaborek M. (2010); *Zespoły po polsku, jak firmy działające na polskim rynku podnoszą swoją efektywność pracy dzięki pracy zespołowej*, Wydawnictwo: HELION, s. 25, 27, 31.
- Sims H. P. Jr., Ch. C. Manz (1996); *Company of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership*, New York, s. 167.

- Schmidt P. (2008 a); *Przyczyny porażek projektów*, 2008-10-23, 07:14, <http://www.nf.pl/Artykul/8627>
- Schmidt P. (2008 b); *Zespół zarządzania projektem*, [http://pmanager.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=105&Itemid=57](http://pmanager.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=105&Itemid=57) [13.08.2008]
- Schermerhorn J. R., Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn (1997); *Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc, New York, s. 200– 201.
- Taraszkiewicz M., Nalepa K. F. (2007); *Zespół, praca zespołowa i praca w zespole; Materiały do samokształcenia, Trendy uczenie w XXI wieku*. Internetowy magazyn CODN luty, s. 8.
- West M. A., Markiewicz L., Shipton H. (2006); *HRM for Team-Based Working*, [w:] *The Human Resources Revolution: Research and Practice*, red. Burke R.J., Cooper C.L., Oxford, s. 175.
- [http://goprojekt.pl/baza\\_wiedzy/strona/kierowanie\\_zespolem](http://goprojekt.pl/baza_wiedzy/strona/kierowanie_zespolem) [29.09.2011]



## INFORMATYKA I MATEMATYKA

Jan Rusinek

### RACHUNEK PRAWDOPODOBIENSTWA WSPOMAGA DYDAKTYKĘ

[**słowa kluczowe.** zmienna losowa, schemat Bernoulliego, test, informatyzacja procesu dydaktycznego]

#### Streszczenie

W pracy wyniki z egzaminu testowego rozważane są jako zmienne losowe i analizowane są rozkłady tych zmiennych. Na podstawie tej analizy zaproponowane są algorytmy oceniania testów.

#### 1. Wstęp

Sprawdzanie wiedzy jest istotną częścią procesu dydaktycznego. Wiele egzaminów czy zaliczeń na różnym etapie edukacji przeprowadza się przy pomocy testów. Spotkać się można z zarzutem, że oceny oparte na teście zawierają elementy przypadkowości; można na przykład zdać egzamin mając szczęście, tak jak w grze losowej. Jest to niewątpliwie prawda, ale czy egzaminy ustne przeprowadzane „klasyczną metodą”, kiedy na przykład student otrzymuje jedno, dwa pytania nie zawierają elementu przypadkowości? Takie pytania zawsze dotyczą tylko drobnej części wymaganego materiału. I może się zdarzyć, że student otrzyma pozytywną ocenę znając tylko tę „wylosowaną” część materiału, ale może się również zdarzyć, że zna np. 80% materiału, a dostanie pytanie spośród pozostałych 20-tu procent.

W wypadku testów, przynajmniej tej drugiej „niesprawiedliwości” można uniknąć obejmując testem całość lub większość materiału danego przedmiotu i ustawiając odpowiednie progi ocen. Omówienie rodzajów pytań testowych z przedmiotów ścisłych można znaleźć np. w [5]. W pracach [3] i [4] są omawiane informatyczne narzędzia do tworzenia testów i przetwarzania wyników.

Element losowości przy każdym egzaminie, również testowym pozostaje (wyjąwszy przypadek, że student zna wszystkie odpowiedzi na wszystkie py-

tania) i w związku z tym wydaje się rozsądne użyć do oceny wyników testu odpowiedniego aparatu rachunku prawdopodobieństwa.

W pracy tej chcielibyśmy zaproponować pewne algorytmy oceny testów wykorzystujące taki aparat oraz dzięki analizie przeprowadzonej symulacji zaproponować pewne jego udoskonalenia. W uproszczonej wersji algorytm został zaproponowany w [5].

Testy można podzielić na testy jednokrotnego i wielokrotnego wyboru. W tym artykule proponujemy algorytm dotyczący testu jednokrotnego wyboru.

## 2. Proponowany algorytm

Przy teście jednokrotnego wyboru dokładnie jedna odpowiedź na każde pytanie jest prawdziwa.

Na egzaminach z matematyki pytania jednokrotnego wyboru wydają się być sensowne m.in. wtedy, gdy w pytaniu chodzi o podanie konkretnej liczby z przeprowadzonego obliczenia. Premiujemy wówczas umiejętność wyboru poprawnej metody rozwiązania, a redukujemy „kary” za błędy rachunkowe. Jeśli bowiem w trakcie rozwiązania zostanie taki błąd zrobiony, to prawie na pewno nie będzie prawdziwa żadna z odpowiedzi i student najprawdopodobniej zacznie tego błędu poszukiwać.<sup>1</sup>

Pierwszym naturalnym założeniem przy punktowaniu takiego testu powinno być następujące:

Jeśli student zna prawidłową odpowiedź na dane pytanie i zakreśli ją, to otrzymuje jeden punkt. Wynika to z naturalnego wymogu, że osoba, która prawidłowo odpowiedziała na wszystkie pytania w teście powinna uzyskać tyle punktów, ile było w teście pytań.

Jeśli natomiast nie zna odpowiedzi, to ma do wyboru: albo zrezygnować z odpowiedzi na to pytanie i nic nie zaznaczyć, albo zaznaczyć „losowo” i liczyć na szczęście.

Chcielibyśmy aby osoba „przyznająca się do niewiedzy” miała większe szanse na lepszy wynik niż osoba która skreśla zupełnie losowo. Aby ten efekt uzyskać należy użyć rachunku prawdopodobieństwa.

Wprowadzamy oznaczenia:

$n$  — liczba pytań w teście,

$k$  — liczba odpowiedzi na pytanie,

$d$  — duże punkty, czyli liczba pytań z dobrze zaznaczoną odpowiedzią

---

<sup>1</sup>Niestety nie można wykluczyć, że zamiast tego zacznie szukać innej metody!



$m$  — małe punkty uzyskane z testu,  
 $z$  — liczba pytań ze źle zaznaczoną odpowiedzią,  
 $b$  — liczba pytań z niezaznaczoną odpowiedzią,  
 $w$  — sumaryczna liczba punktów z testu.

Za prawidłowo zaznaczone całe pytanie uzyskujemy  $k$  małych punktów, za pytanie ze źle zaznaczoną odpowiedzią  $k - 2$  małych punktów, a za pytanie z niezaznaczoną odpowiedzią  $k - 1$  małych punktów. Prowadzi to do równania

$$m = dk + z(k - 2) + b(k - 1).$$

Wstawiając  $b = n - d - z$  otrzymujemy

$$m = dk + z(k - 2) + (n - d - z)(k - 1).$$

Jeśli będziemy używać narzędzi informatycznych w postaci skanera i odpowiedniego oprogramowania omawianych w [3], to w wyniku „przepuszczenia” testów przez skaner uzyskamy dane w postaci dużych punktów (za prawidłową odpowiedź za całe pytanie) i małych punktów (za prawidłowe zaznaczenie poszczególnych odpowiedzi). Czyli będziemy mieli dane liczby  $n$ ,  $d$  i  $m$ . Wyliczając z tego  $z$  i  $b$  mamy

$$z = n(k - 1) + d - m,$$

oraz

$$b = n(2 - k) - 2d + m.$$

Przyjmijmy, że za złą odpowiedź student otrzymuje  $x$  punktów za brak odpowiedzi  $y$  punktów.

W takim razie sumaryczna liczba punktów wyniesie

$$p = d + x(n(k - 1) + d - m) + y(n(2 - k) - 2d + m).$$

Najlogiczniej przyjąć  $y = 0$ , co oznacza, że za zupełny brak wiedzy na dany temat i przyznanie się do tego nie otrzymuje się ani żadnej nagrody ani kary. Innymi słowy student, który oddał „czystą kartkę” otrzymuje zero punktów.

Wynik osoby, która nie skreśla losowo jest zdeterminowany, natomiast wynik osoby skreślającej losowo może być różny. Jest zatem **zmienną losową** będącą sumą punktów za poszczególne pytania. Ponieważ wartość oczekiwana sumy jest równa sumie wartości oczekiwanych, wystarczy rozważyć wartość

Tabela 1

|       |               |                 |
|-------|---------------|-----------------|
| $x_i$ | 1             | $x$             |
| $p_i$ | $\frac{1}{k}$ | $\frac{k-1}{k}$ |

oczekiwaną zmiennej losowej opisującej punkty uzyskane za jedno losowo skreślone pytanie.

Prawdopodobieństwo losowego skreślenia poprawnej odpowiedzi wynosi  $\frac{1}{k}$ , zaś prawdopodobieństwo skreślenia odpowiedzi niepoprawnej wynosi  $\frac{k-1}{k}$ . Omawiana zmienna losowa jest zatem zmienną dwupunktową o rozkładzie danym w tabeli 1:

Stąd wartość oczekiwana jest równa ([1])

$$1 \cdot \frac{1}{k} + x \frac{k-1}{k}.$$

Ma ona być nie większa niż wynik studenta, który nie zakreślił odpowiedzi czyli niż 0, skąd wynika, że

$$x \leq -\frac{1}{k-1}.$$

Ale nie zawsze będzie tak, że wybór odpowiedzi jest istotnie **czysto losowy**. Zademonstrujemy to przykładzie.

PYTANIE 1. Rozważamy funkcję  $f(x) = \frac{4x^2 - 8x + 5}{x-1}$  w przedziale otwartym  $(0; 1)$ . Wtedy funkcja ta w tym przedziale

- A posiada minimum (NIE)
- B jest ograniczona; (NIE)
- C jest wypukła; (NIE)
- D jest wklęsła; (TAK).

Przypuśćmy, że student zna algorytm wyznaczania ekstremów funkcji (np. [2]) i robi to następująco:

Oblicza pochodną funkcji otrzymując:

$$f'(x) = \frac{4x^2 - 8x + 3}{(x-1)^2}.$$

Wyznacza miejsca zerowe pochodnej (rozwiązując równanie kwadratowe):  
 $x_1 = \frac{1}{2}$ ,  $x_2 = \frac{3}{2}$ .

Zauważa, że tylko  $x_1$  leży w rozważanym przedziale i wyznacza znak pochodnej na prawo i na lewo od miejsca zerowego na przykład:

$$f'(0,1) = \frac{0,04 - 0,8 + 3}{(0,1 - 1)^2} > 0,$$

$$f'(0,9) = \frac{3,24 - 7,2 + 3}{(0,9 - 1)^2} < 0.$$

Wnioskuje z tego, że w punkcie  $\frac{1}{2}$  jest maksimum, zatem odpowiedź A jest fałszywa.

Nie wie natomiast, która odpowiedź z pozostałych jest prawdziwa.

Tym niemniej powinien on mieć większe szanse na lepszy wynik niż student, który skreśla wszystkie odpowiedzi zupełnie losowo.

Oznacza to, że jego wartość oczekiwana uzyskanych punktów za to pytanie powinna być większa niż przy skreślaniu całkowicie losowym.

Rozważymy problem ogólniejszy. W pierwszym przypadku potrafimy wykluczyć  $u$  odpowiedzi, czyli „losujemy” spośród  $v = k - u$ , a w drugim  $u + 1$  odpowiedzi, zatem losujemy spośród  $v - 1$ .

Prawdopodobieństwo skreślenia poprawnej odpowiedzi wynosi w pierwszym wypadku  $\frac{1}{v}$ , a niepoprawnej  $\frac{v-1}{v}$ , zatem wartość oczekiwana jest równa

$$1 \cdot \frac{1}{v} + x \frac{v-1}{v}$$

Natomiast w drugim przypadku odpowiednio  $\frac{1}{v-1}$  i  $\frac{v-2}{v-1}$  zatem wartość oczekiwana wyniesie

$$1 \cdot \frac{1}{v-1} + x \frac{v-2}{v-1}.$$

Ta druga wartość ma być większa. Będzie to spełnione dla  $x < 1$  zatem dla  $x < -\frac{1}{k-1}$  mamy żądany efekt.

Wydaje się jednak, że student, który potrafi wykluczyć przynajmniej jedną z odpowiedzi na dane pytanie powinien już być wyżej „oceniony” niż student, który nic na dane pytanie nie wie (niezależnie od tego czy się do tej niewiedzy przyznaje czy nie). Oznacza to, że wartość oczekiwana w tym wypadku powinna być dodatnia, co oznacza, że musi być spełniona nierówność:

$$1 \cdot \frac{1}{k-1} + x \frac{k-2}{k-1} > 0,$$

skąd

$$x > -\frac{1}{k-2}.$$

Ostatecznie otrzymujemy

$$x \in \left( -\frac{1}{k-2}; -\frac{1}{k-1} \right].$$

Im bardziej chcemy nagradzać za wiedzę pozwalającą wykluczyć przynajmniej jedną odpowiedź, tym bardziej  $x$  powinno być bliskie prawego końca tego przedziału.

W proponowanej w dalszej części pracy konkretnej implementacji omawianego algorytmu jest zaproponowane 11 stopniowe ( $s = 0, \dots, 10$ ) „nagradzanie” za częściową wiedzę (jest to jednocześnie „zniechęcanie” do całkowicie losowego zaznaczania) odpowiadające wartości

$$x = -\frac{1}{k-1} - \frac{s}{10} \left( \frac{1}{k-2} - \frac{1}{k-1} \right).$$

Wykorzystując ten algorytm przeprowadziliśmy kilka symulacji i pokusiliśmy się o pewne wnioski.

Przypuśćmy, że test składa się z 24 pytań i z 4 odpowiedzi na każde pytanie. Postulujemy, że od 12 punktów jest ocena dostateczna, od 14 dostateczna plus, od 16 dobra, od 18 dobra plus i od 20 dobra. Przypuśćmy, że trzech studentów zna odpowiedzi na 12 pytań, przy czym student  $S_0$  na pozostałe nie wie nic, student  $S_1$  potrafi w pozostałych wykluczyć jedną odpowiedź, a student  $S_2$  potrafi wykluczyć 2 odpowiedzi.

Gdyby student pozostawił pozostałe pytania bez odpowiedzi, to uzyskałby 12 punktów i ocenę dostateczną. Jeśli będzie skreślał losowo, to w zależności od „szczęścia” uzyska od 12 do 24 dużych punktów. Oznaczmy przez  $w_s$  wyniki wyliczone przy stopniu nagradzania  $s = 0, s = 1, s = 5$  oraz  $s = 9$ .

Wszystkie te wielkości:  $d, z, m, w_i$  ( $i = 0, 1, 5, 9$ ) będą zmiennymi losowymi o rozkładach zależnych od tego, którego studenta rozważamy.

Wyznamy te rozkłady.

Aby uzyskać  $12 + j$ ,  $j = 0, 1, \dots, 12$  dużych punktów (czyli aby  $d = 12 + j$ ) trzeba uzyskać  $i$  sukcesów w 12 próbach schematu Bernoulliego dla  $p = \frac{1}{4}$  w przypadku studenta  $S_0$ ,  $p = \frac{1}{3}$  w przypadku studenta  $S_1$  i  $p = \frac{1}{2}$  w przypadku studenta  $S_2$ . Biorąc pod uwagę wzór na prawdopodobieństwo takich zdarzeń  $b(p, N, K) = \binom{N}{K} p^K (1-p)^{N-K}$  ([1]) otrzymujemy tabelę 2.

Dla łatwiejszej orientacji zaokrąglamy większe prawdopodobieństwa do dwóch miejsc po przecinku, dlatego nie musi się wszystko sumować dokładnie do jedynki). Wartości danej zmiennej losowej umieszczamy w kolumnach.

Tabela 2

| $p_0$             | $p_1$             | $p_2$  | $d$ | $z$ | $m$ | $w_0$ | $w_1$ | $w_5$ | $w_9$ |
|-------------------|-------------------|--------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|
| 0,03              | 0,008             | 0,0002 | 12  | 12  | 72  | 8     | 7,8   | 7     | 6,2   |
| 0,13              | 0,05              | 0,003  | 13  | 11  | 74  | 9,33  | 9,15  | 8,42  | 7,68  |
| 0,23              | 0,18              | 0,016  | 14  | 10  | 76  | 10,67 | 10,50 | 9,83  | 9,17  |
| 0,26              | 0,21              | 0,05   | 15  | 9   | 78  | 12,00 | 11,85 | 11,25 | 10,65 |
| 0,19              | 0,24              | 0,12   | 16  | 8   | 80  | 13,33 | 13,20 | 12,67 | 12,13 |
| 0,10              | 0,19              | 0,19   | 17  | 7   | 82  | 14,67 | 14,55 | 14,08 | 13,62 |
| 0,04              | 0,11              | 0,23   | 18  | 6   | 84  | 16,00 | 15,90 | 15,50 | 15,10 |
| 0,011             | 0,05              | 0,19   | 19  | 5   | 86  | 17,33 | 17,25 | 16,92 | 16,58 |
| 0,0024            | 0,015             | 0,12   | 20  | 4   | 88  | 18,67 | 18,60 | 18,33 | 18,07 |
| 0,00035           | 0,0033            | 0,05   | 21  | 3   | 90  | 20,00 | 19,95 | 19,75 | 19,55 |
| 0,000035          | 0,0005            | 0,016  | 22  | 2   | 92  | 21,33 | 21,30 | 21,16 | 21,03 |
| $2 \cdot 10^{-6}$ | 0,000045          | 0,003  | 23  | 1   | 94  | 22,66 | 22,65 | 22,58 | 22,51 |
| $6 \cdot 10^{-8}$ | $2 \cdot 10^{-6}$ | 0,0002 | 24  | 0   | 96  | 24,00 | 24,00 | 24,00 | 24,00 |

Analizując tę tabelkę można wydedukować, że chyba dobrym stopniem „nagradzania” jest 1 (ale 0 też wygląda sensownie). Przy takim wyborze student, który zaznaczył poprawnie 12 pytań, a pozostałe zostawił puste ma 12 punktów i ocenę dostateczną. Natomiast student  $S_0$ , który zupełnie losowo zanicza pozostałe 12 odpowiedzi z prawdopodobieństwem 0,65 uzyska liczbę punktów niższą niż 12, a więc nie zaliczy egzaminu, z prawdopodobieństwem 0,19 uzyska liczbę punktów pomiędzy 12 i 14, czyli dostanie ocenę dostateczną, z prawdopodobieństwem 0,14 uzyska co najmniej 14 punktów, czyli ocenę wyższą niż dostateczna, w tym z prawdopodobieństwem zaledwie 0,0142 liczbę punktów co najmniej 16, czyli ocenę dobrą lub wyżej.

Student  $S_1$ , który potrafi wykluczyć w 12 pytaniach jedną odpowiedź z prawdopodobieństwem 0,45 uzyska mniej niż 12 punktów, z prawdopodobieństwem 0,21 pomiędzy 12 i 14 punktów oraz z prawdopodobieństwem 0,39 wynik co najmniej 14 punktów (ocena co najmniej 3+) w tym z prawdopodobieństwem 0,06 ocenę dobrą (co najmniej 16 punktów).

Student  $S_2$ , który potrafi wykluczyć w 12 pytaniach dwie odpowiedzi z prawdopodobieństwem 0,07 uzyska mniej niż 12 punktów, z prawdopodobieństwem 0,21 pomiędzy 12 i 14 punktów oraz z prawdopodobieństwem 0,80

wynik co najmniej 14 punktów (ocena co najmniej 3+) w tym z prawdopodobieństwem 0,38 ocenę co najmniej dobrą (co najmniej 16 punktów).

Zapiszmy te dane w poniższej tabeli dające rozkład zmiennej losowej  $O$  odpowiadającej ocenom. W pierwszym wierszu podane są zdarzenia, w następnych ich prawdopodobieństwa.

Tabela 3

| $O$       | 2    | 3    | 3,5  | 4     | 4,5   | 5       |
|-----------|------|------|------|-------|-------|---------|
| Dla $S_0$ | 0,65 | 0,19 | 0,15 | 0,011 | 0,003 | 0,00004 |
| Dla $S_1$ | 0,39 | 0,23 | 0,30 | 0,048 | 0,019 | 0,00054 |
| Dla $S_2$ | 0,07 | 0,12 | 0,42 | 0,19  | 0,19  | 0,019   |

W następnej symulacji zakładamy, że studenci  $S_0$ ,  $S_1$  i  $S_2$  znają odpowiedzi na 13 pytań, a w pozostałych potrafią analogicznie odrzucić odpowiednio jedną i dwie odpowiedzi. Wyniki otrzymujemy w tabelach. Ograniczamy się od tej chwili do przypadku  $s = 1$ :

Tabela 4

| $P_0$             | $P_1$             | $P_2$  | $d$ | $w_1$ |
|-------------------|-------------------|--------|-----|-------|
| 0,04              | 0,012             | 0,0005 | 13  | 9,15  |
| 0,15              | 0,06              | 0,005  | 14  | 10,50 |
| 0,26              | 0,16              | 0,03   | 15  | 11,85 |
| 0,26              | 0,24              | 0,08   | 16  | 13,20 |
| 0,17              | 0,24              | 0,16   | 17  | 14,55 |
| 0,08              | 0,17              | 0,23   | 18  | 15,90 |
| 0,03              | 0,08              | 0,23   | 19  | 17,25 |
| 0,006             | 0,03              | 0,16   | 20  | 18,60 |
| 0,001             | 0,007             | 0,08   | 21  | 19,95 |
| 0,0001            | 0,0012            | 0,03   | 22  | 21,30 |
| $8 \cdot 10^{-6}$ | 0,00012           | 0,005  | 23  | 22,65 |
| $2 \cdot 10^{-7}$ | $6 \cdot 10^{-6}$ | 0,0005 | 24  | 24,00 |

A oto tabela 5 analogiczna do tabeli 3 prezentująca rozkład zmiennej losowej  $O$ .

Widzimy, że w tym wypadku student  $S_2$  ma duże szanse „poprawić” się na ocenę dobrą a nawet na dobrą plus.

W kolejnej symulacji zakładamy, że studenci  $S_0$ ,  $S_1$  i  $S_2$  znają odpowiedzi na 16 pytań.

Tabela 5

| $O$       | 2     | 3    | 3,5  | 4    | 4,5   | 5       |
|-----------|-------|------|------|------|-------|---------|
| Dla $S_0$ | 0,45  | 0,26 | 0,25 | 0,03 | 0,001 | 0,0001  |
| Dla $S_1$ | 0,23  | 0,24 | 0,40 | 0,12 | 0,003 | 0,00013 |
| Dla $S_2$ | 0,033 | 0,08 | 0,39 | 0,39 | 0,11  | 0,0,03  |

Tabela 6

| $P_0$    | $P_1$   | $P_2$ | $d$ | $w_1$ |
|----------|---------|-------|-----|-------|
| 0,10     | 0,04    | 0,004 | 16  | 13,20 |
| 0,27     | 0,16    | 0,03  | 17  | 14,55 |
| 0,31     | 0,27    | 0,11  | 18  | 15,90 |
| 0,21     | 0,27    | 0,22  | 19  | 17,25 |
| 0,09     | 0,17    | 0,27  | 20  | 18,60 |
| 0,023    | 0,07    | 0,22  | 21  | 19,95 |
| 0,004    | 0,02    | 0,11  | 22  | 21,30 |
| 0,0004   | 0,002   | 0,03  | 23  | 22,65 |
| 0,000015 | 0,00015 | 0,004 | 24  | 24,00 |

Analizując tę sytuację widzimy po pierwsze, że nie można sobie pogorszyć oceny poniżej 3. Student  $S_0$ , czyli ten, który skreśla pozostałe 8 pytań zupełnie losowo ma prawdopodobieństwo 0,68, że sobie „pogorszy” ocenę, a tylko 0,15, że sobie poprawi. Student  $S_2$  prawdopodobieństwo 0,43, że sobie pogorszy a 0,26, że poprawi. To na pierwszy rzut oka wygląda na sprzeczność z założeniem, że studentowi temu powinno się już opłacać zaznaczać odpowiedzi. Jednak sprzeczności w tym nie ma. Liczba punktów wyliczona za 18 dużych punktów jest minimalnie pod granicą 16 punktów, od której hipotetycznie jest stawiana ocena dobra. Gdyby minimalnie zmodyfikować tę granicę np. na 15,90 to już te prawdopodobieństwa byłyby odpowiednio 0,19 i 0,26 i już „opłaciłoby się” zaznaczać odpowiedzi. Natomiast student  $S_2$  ma prawdopodobieństwo 0,63, że ocenę poprawi, natomiast tylko 0,18, że pogorszy.

We wszystkich trzech symulacyjnych sytuacjach widzimy, że studenci  $S_1$  i  $S_2$ , którzy zaryzykują mogą zostać ukarani za „brak szczęścia”. W wypadku dwóch pierwszych symulacji prawdopodobieństwo, że wynik będzie niższy niż 12 punktów wydaje się zbyt duże. Sugeruje to wprowadzenie pewnej korekty, np. że za 50% dużych punktów otrzymuje się ocenę dostateczną niezależnie od liczby punktów wyliczonych po zastosowaniu proponowanego algorytmu. Można też ustawić dolną granicę na ocenę dostateczną na 11,85 punktów,

Tabela 7

| $O$       | 3     | 3,5  | 4    | 4,5  | 5    |
|-----------|-------|------|------|------|------|
| Dla $S_0$ | 0,10  | 0,58 | 0,21 | 0,11 | 0,04 |
| Dla $S_1$ | 0,04  | 0,43 | 0,27 | 0,24 | 0,02 |
| Dla $S_2$ | 0,004 | 0,14 | 0,22 | 0,49 | 0,14 |

wtedy prawdopodobieństwo „pecha” w wypadku studenta  $S_1$  wyniesie tylko 0,18, a studenta  $S_2$  wyniesie 0,02, albo wręcz ustawić tę granicę na 10,50 – wtedy te prawdopodobieństwa wyniosą odpowiednio 0,05 i 0,0032.

Oczywiście nie zawsze będziemy mieli do czynienia ze studentami dokładnie typu  $S_0$ ,  $S_1$  i  $S_2$ . Zwykle student niektóre zadania rozwiąże całkowicie poprawnie, niektóre zostawi nierozwiązane, a co do niektórych nie będzie pewien odpowiedzi, ale postanowi zaryzykować. Rozpatrzmy na przykład studenta, który zna odpowiedzi na 12 pytań, z pozostałych dwunastu zostawi niezakreślonych 4, w 3 zaryzykuje nie znając nic, w dalszych trzech zaryzykuje i potrafi wykluczyć jedną odpowiedź i w ostatnich dwóch zaryzykuje potrafiąc wykluczyć dwie odpowiedzi. Zmienna losowa  $d$  opisująca zdobyte przez niego duże punkty może przyjmować wartości od 12 do 20 punktów, przy czym na przykład aby uzyskać 14 punktów musi „trafić” 2 razy. Prawdopodobieństwo takiego zdarzenia wyniesie więc

$$\begin{aligned}
 & b\left(\frac{1}{4}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 2\right) + b\left(\frac{1}{4}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 1\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 1\right) \\
 & + b\left(\frac{1}{4}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 2\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 0\right) + b\left(\frac{1}{4}, 3, 1\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 1\right) \\
 & + b\left(\frac{1}{4}, 3, 1\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 1\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 0\right) + b\left(\frac{1}{4}, 3, 2\right) \cdot b\left(\frac{1}{3}, 3, 0\right) \cdot b\left(\frac{1}{2}, 2, 0\right) \approx 0,27.
 \end{aligned}$$

Jak widzimy wyliczenie pełnego rozkładu zmiennej  $d$  jest dosyć żmudne. Na szczęście autor mógł posłużyć się gotowym programikiem napisanym w pascalu dwadzieścia parę lat temu do celów dydaktycznych i szczęśliwie zachowanym. Oto on:

```

var nn,k1,k2,k3,n1,n2,n3,j,i,n,k,l:integer;
x,y,h,g,e,f,a,b,c,d,p1,p2,p3:real;
plik:text; aa:array[0..100] of real;
function bin(var n,k:integer; p:real):real;
begin a:=0; for i:=1 to n do
begin a:=a+ln(i);end; b:=0;
for i:=1 to k do begin b:=b+ln(i);end; c:=0;

```



```

for i:=1 to n-k do begin c:=c+ln(i);end;
d:=a-b-c;e:=k*ln(p);f:=(n-k)*ln(1-p);
g:=d+e+f;bin:=exp(g);end;
begin
assign(plik,'wyniki'); rewrite(plik);
writeln('podaj n1,n2,n3');
read(n1,n2,n3); nn:=n1+n2+n3;
writeln('podaj p1,p2,p3'); read(p1,p2,p3);
for k1:=0 to 100 do begin
aa[k1]:=0;end;
for k1:=0 to n1 do begin
for k2:=0 to n2 do begin
for k3:=0 to n3 do begin
x:=bin(n1,k1,p1)*bin(n2,k2,p2)*bin(n3,k3,p3);
for l:=0 to nn do begin
if k1+k2+k3=l then begin aa[l]:=aa[l]+x;
end;end;end;end;end;
for l:=0 to nn do begin
writeln(plik,l,'--',aa[l]:4:6);
end.

```

Wystarczyło go uruchomić, wybrać  $n_1 = 3$ ,  $n_2 = 3$ ,  $n_3 = 2$ ,  $p_1 = 0.25$ ,  $p_2 = 0.33333333$ ,  $p_3 = 0.5$  otrzymując plik wyniki w postaci<sup>2</sup>

```

0--0.031250
1--0.140625
2--0.268229
3--0.283709
4--0.182436
5--0.073206
6--0.017940
7--0.002459
8--0.000145.

```

---

<sup>2</sup>Do otrzymania poprzednich rozkładów też można było użyć tego programu wstawiając: dla studenta  $S_0$ :  $n_2 = n_3 = 0$  oraz  $n_1 = 12$  w symulacji 1,  $n_1 = 11$  w symulacji 2,  $n_1 = 8$  w symulacji 3; dla studenta  $S_1$ :  $n_1 = n_3 = 0$  oraz  $n_2 = 12$  w symulacji 1,  $n_2 = 11$  w symulacji 2,  $n_2 = 8$  w symulacji 3; dla studenta  $S_2$ :  $n_1 = n_2 = 0$  oraz  $n_3 = 12$  w symulacji 1,  $n_3 = 11$  w symulacji 2,  $n_3 = 8$  w symulacji 3. Ale można też było skorzystać z arkusza kalkulacyjnego, który „obsługuje” rozkład Bernoulliego.

Łatwo stąd otrzymujemy potrzebny rozkład: prezentujemy go w poniższej tabeli (podobnie jak poprzednio zaokrąglamy prawdopodobieństwa):

Tabela 8

|     |      |      |      |      |      |      |      |       |        |
|-----|------|------|------|------|------|------|------|-------|--------|
| $S$ | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19    | 20     |
| $p$ | 0,03 | 0,14 | 0,27 | 0,28 | 0,18 | 0,07 | 0,02 | 0,002 | 0,0001 |

Student, który zdobył  $d$  dużych punktów ma małych punktów

$$4d + 3 \cdot 4 + 2 \cdot (24 - 4 - d).$$

Wtedy rozkłady odpowiadające małym punktom oraz wynikowi wyglądają następująco:

Tabela 9

|       |      |       |       |       |       |       |       |        |        |
|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| $m$   | 76   | 78    | 80    | 82    | 84    | 86    | 88    | 90     | 92     |
| $w_1$ | 9,20 | 10,55 | 11,90 | 13,25 | 14,60 | 15,95 | 17,30 | 18,652 | 20,00  |
| $p$   | 0,03 | 0,14  | 0,27  | 0,28  | 0,18  | 0,07  | 0,02  | 0,002  | 0,0001 |

A oto rozkład odpowiadający ocenom przy postulowanych progach:

Tabela 10

|       |      |      |      |      |       |        |
|-------|------|------|------|------|-------|--------|
| Oceny | 2    | 3    | 3,5  | 4    | 4,5   | 5      |
| $p$   | 0,44 | 0,28 | 0,25 | 0,02 | 0,002 | 0,0001 |

Ten przykład potwierdza, że wydaje się zasadne wprowadzenie proponowanej wcześniej korekty.

Poniżej prezentowany jest program napisany w TeX-u, wyliczający wszystkie możliwe wyniki dla danych  $n$ ,  $k$  i  $s$ . Warto zwrócić uwagę na polecenie `\usun` dzięki któremu długość może być wykorzystywana jako ułamek dziesiętny oraz `\uSUN` zaokrąglająca te ułamki do dwóch miejsc po przecinku.

```

\documentclass{article}
\usepackage{ifthen}
\usepackage{multicol}
\newdimen\wynik\newcount\stp\newcount\duze
\newcount\male\newcount\zle\newcount\ilepyt
\newcount\ileodp\newcount\mini\newcount\aa

```

```

\newcount\maks\newdimen\xx\newdimen\xy
\newcount\xw\newcount\xv\newcount\xu
\def\uSUN#1.#2#3#4#5#6#7; ;{#1{,)#2#3}
\def\usunpt{\expandafter\USUN\the}
{\catcode'p=12 \catcode't=12
\gdef\USUN#1pt{\uSUN#1{}{}{}{}{}{}{}{}; ;}}
\begin{document}
\aa=0
\whiledo{\aa<40}
{\immediate\write16{ }\advance\aa1}
\immediate\write16{Podaj liczbe pytan - n}
\read-1 to\ilepyt
\immediate\write16{Podaj liczbe odpowiedzi na pytanie - k}
\read-1 to\ileodp
\immediate\write16{Podaj stopien zniechecania
do losowego skreslania - s(0-10)}
\read-1 to\stp
\aa=\ileodp\advance\aa-2
\xx=1pt\xy=1pt
\divide\xx-\aa
\xy=1pt{\}\advance\aa1\divide\xy\aa
\advance\xx\xy\multiply\xx\stp
\divide\xx10
\xy=1pt\divide\xy-\aa
\advance\xx\xy
\def\wylicz#1#2{\duze=#1
\male=#2}\zle=\ilepyt\multiply\zle\aa
\advance\zle\duze
\advance\zle-\male
\wynik=\duze pt
\xy=\xx\multiply\xy\zle
\advance\wynik\xy}
\xw=-1
\whiledo{\xw<\ilepyt}
{\advance\xw1
\mini=\ileodp\multiply\mini\xw
\xv=\ilepyt\advance\xv-\xw
\xu=\ileodp\advance\xu-2
\multiply\xv\xu
\advance\mini\xv

```

```

\maks=\mini\advance\maks\ilepyt\advance\maks-\xw
\xu=\mini\advance\xu-1
\columnseprule=0.4pt
\begin{multicols}{6}
\parindent=0em
\par
\whiledo{\xu<\maks}{\advance\xu1\wylicz{\xw}{\xu}
$w(\bf\the\duze,\the\xu)= \usunpt\wynik$
\\
}
\end{multicols}
}
\end{document}

```

Po skompilowaniu go dla  $n = 10$ ,  $k = 4$ ,  $s = 1$  otrzymamy wydruk ( $w(d, m)$  oznacza wyliczony wynik dla  $d$  dużych i  $m$  małych punktów).

|                    |                    |                   |                    |
|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| $w(0, 20) = -3,49$ | $w(1, 28) = -0,04$ | $w(3, 30) = 1,95$ | $w(6, 32) = 4,60$  |
| $w(0, 21) = -3,14$ | $w(1, 29) = 0,30$  | $w(3, 31) = 2,30$ | $w(6, 33) = 4,95$  |
| $w(0, 22) = -2,79$ | $w(1, 30) = 0,65$  | $w(3, 32) = 2,65$ | $w(6, 34) = 5,30$  |
| $w(0, 23) = -2,44$ | $w(1, 31) = 1,0$   | $w(3, 33) = 3,0$  | $w(6, 35) = 5,65$  |
| $w(0, 24) = -2,09$ | $w(2, 24) = -0,79$ | $w(4, 28) = 1,90$ | $w(6, 36) = 6,0$   |
| $w(0, 25) = -1,74$ | $w(2, 25) = -0,44$ | $w(4, 29) = 2,25$ | $w(7, 34) = 5,95$  |
| $w(0, 26) = -1,39$ | $w(2, 26) = -0,09$ | $w(4, 30) = 2,60$ | $w(7, 35) = 6,30$  |
| $w(0, 27) = -1,04$ | $w(2, 27) = 0,25$  | $w(4, 31) = 2,95$ | $w(7, 36) = 6,65$  |
| $w(0, 28) = -0,69$ | $w(2, 28) = 0,60$  | $w(4, 32) = 3,30$ | $w(7, 37) = 7,0$   |
| $w(0, 29) = -0,34$ | $w(2, 29) = 0,95$  | $w(4, 33) = 3,65$ | $w(8, 36) = 7,30$  |
| $w(0, 30) = 0,0$   | $w(2, 30) = 1,30$  | $w(4, 34) = 4,0$  | $w(8, 37) = 7,65$  |
| $w(1, 22) = -2,14$ | $w(2, 31) = 1,65$  | $w(5, 30) = 3,25$ | $w(8, 38) = 8,0$   |
| $w(1, 23) = -1,79$ | $w(2, 32) = 2,0$   | $w(5, 31) = 3,60$ | $w(9, 38) = 8,65$  |
| $w(1, 24) = -1,44$ | $w(3, 26) = 0,55$  | $w(5, 32) = 3,95$ | $w(9, 39) = 9,0$   |
| $w(1, 25) = -1,09$ | $w(3, 27) = 0,90$  | $w(5, 33) = 4,30$ | $w(10, 40) = 10,0$ |
| $w(1, 26) = -0,74$ | $w(3, 28) = 1,25$  | $w(5, 34) = 4,65$ |                    |
| $w(1, 27) = -0,39$ | $w(3, 29) = 1,60$  | $w(5, 35) = 5,0$  |                    |

Jeśli zdecydujemy się na wprowadzenie proponowanej powyżej korekty w postaci dolnej granicy dużych punktów, za które egzamin jest zaliczony niezależnie od końcowych wyliczeń, należy kod uzupełnić w odpowiednich miejscach o następujące linie:

```
\newcount\minim
```

```

\newdimen\minimp
\immediate\write16{Podaj minimalna granice duzych
punktow za ktora jest zaliczenie}
\read-1 to\minim
\minimp=\minim pt
\ifnum\duze<\minim{}\else
\ifdim\wynik<\minimp
\wynik=\minimp\else\fi\fi

```

Po wprowadzeniu tych linii otrzymamy dla takich samych danych ( $n = 10$ ,  $k = 4$ ,  $s = 1$ ) następujący wydruk:

|                    |                    |                   |                    |
|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| $w(0, 20) = -3,49$ | $w(1, 28) = -0,04$ | $w(3, 30) = 1,95$ | $w(6, 32) = 5,0$   |
| $w(0, 21) = -3,14$ | $w(1, 29) = 0,30$  | $w(3, 31) = 2,30$ | $w(6, 33) = 5,0$   |
| $w(0, 22) = -2,79$ | $w(1, 30) = 0,65$  | $w(3, 32) = 2,65$ | $w(6, 34) = 5,30$  |
| $w(0, 23) = -2,44$ | $w(1, 31) = 1,0$   | $w(3, 33) = 3,0$  | $w(6, 35) = 5,65$  |
| $w(0, 24) = -2,09$ | $w(2, 24) = -0,79$ | $w(4, 28) = 1,90$ | $w(6, 36) = 6,0$   |
| $w(0, 25) = -1,74$ | $w(2, 25) = -0,44$ | $w(4, 29) = 2,25$ | $w(7, 34) = 5,95$  |
| $w(0, 26) = -1,39$ | $w(2, 26) = -0,09$ | $w(4, 30) = 2,60$ | $w(7, 35) = 6,30$  |
| $w(0, 27) = -1,04$ | $w(2, 27) = 0,25$  | $w(4, 31) = 2,95$ | $w(7, 36) = 6,65$  |
| $w(0, 28) = -0,69$ | $w(2, 28) = 0,60$  | $w(4, 32) = 3,30$ | $w(7, 37) = 7,0$   |
| $w(0, 29) = -0,34$ | $w(2, 29) = 0,95$  | $w(4, 33) = 3,65$ | $w(8, 36) = 7,30$  |
| $w(0, 30) = 0,0$   | $w(2, 30) = 1,30$  | $w(4, 34) = 4,0$  | $w(8, 37) = 7,65$  |
| $w(1, 22) = -2,14$ | $w(2, 31) = 1,65$  | $w(5, 30) = 5,0$  | $w(8, 38) = 8,0$   |
| $w(1, 23) = -1,79$ | $w(2, 32) = 2,0$   | $w(5, 31) = 5,0$  | $w(9, 38) = 8,65$  |
| $w(1, 24) = -1,44$ | $w(3, 26) = 0,55$  | $w(5, 32) = 5,0$  | $w(9, 39) = 9,0$   |
| $w(1, 25) = -1,09$ | $w(3, 27) = 0,90$  | $w(5, 33) = 5,0$  | $w(10, 40) = 10,0$ |
| $w(1, 26) = -0,74$ | $w(3, 28) = 1,25$  | $w(5, 34) = 5,0$  |                    |
| $w(1, 27) = -0,39$ | $w(3, 29) = 1,60$  | $w(5, 35) = 5,0$  |                    |

W pracy [4] omawiany jest program do przetwarzania wyników testu również napisany w TeX-u. Wystarczy ten program uzupełnić odpowiednio o powyższy kod otrzymując gotowe wyniki z zastosowaniem proponowanego algorytmu.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Można jeszcze ten program uzupełnić o wyliczenia dostosowujące progi ocen pozytywnych do wymagań sugerowanych przez Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów (ECTS) ([6]) to znaczy po 10% ocen A i E (u nas 5 i 3), po 25% ocen B i D (u nas 4,5 i 3,5) oraz 30% ocen C (u nas 4).

### 3. Podsumowanie

Przedstawiona propozycja obliczania wyników z pewnością nie jest jedyną i niekoniecznie musi być najlepszą. Bezkrytyczne stosowanie jakiegokolwiek algorytmu do oceniania wyników egzaminu niesie niebezpieczeństwo, że ktoś może zostać skrzywdzony. Zawsze ostateczną decyzję o metodzie oceniania, czy ustawieniu progów ocen musi podejmować egzaminator biorąc pod uwagę różne aspekty: jak trudność i stopień skomplikowania zadań, czas egzaminu, możliwość korzystania z pomocy, wzmiankowany w przypisie postulowany rozkład itp. Użycie metody informatycznej pozwala szybko modyfikować np. progi ocen w trakcie przetwarzania wyników egzaminu. Nie zawsze egzaminator przed egzaminem prawidłowo oceni skalę trudności zadań i może pojawić się konieczność obniżenia lub podwyższenia wcześniej zakładanych wymogów.

### *Bibliografia*

- [1] Krysicki W., Bartos J., Dyczka W., Królikowski K, Wasilewski W, (2000); *Rachunek prawdopodobieństwa i statystyka matematyczna w zadaniach*, PWN
- [2] Krysicki W., Włodarski L. (2000), *Analiza matematyczna w zadaniach*, PWN
- [3] Rusinek J., (2007); *Algorytm permutowania w TeX-u zastosowany do informatyzacji procesu egzaminacyjnego*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 1-4 (I), (153-174)
- [4] Rusinek J., (2008); *Pliki do odczytu i zapisu w TeX-u – zastosowanie do przetwarzania wyników egzaminu*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 1-2 (II), (107-124)
- [5] Rusinek J., (2009); *Testy egzaminacyjne z matematyki*, „Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie”, 3-4 (III), (101-111)
- [6] (2009); *Europejski System Transferu i Akumulacji Punktów, przewodnik użytkownika*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji [ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/przewodnik.ECTS\\_2009\\_pol.pdf](http://ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/przewodnik.ECTS_2009_pol.pdf)

## PRZEGLĄD PIŚMIENNICTWA

**Lidia Białoń**

### O KSIĄŻCE JOHNA C. BOGLE – *DOŚĆ*. PRAWDZIWE MIARY BOGACTWA, BIZNESU I ŻYCIA<sup>1</sup>

[**słowa kluczowe:** ekonomia, koniunktura, modele działalności biznesowej, etyka, kryzys]

#### **Streszczenie**

Nakładem Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Warszawie ukazała się w 2009 roku książka Johna C. Bogle pod tytułem *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia* (przekład – Anna Gašior-Niemiec). Treść książki oparta jest na bogatym doświadczeniu autora, założyciela znanego funduszu inwestycyjnego „The Vanguard Group” funkcjonującego do dziś. W książce poruszono wątki funkcjonowania współczesnych firm, zwracając szczególną uwagę na pewne wynaturzenia związane z rachunkiem ekonomicznym, a w konsekwencji z identyfikacją efektów, podając także przyczynę tego stanu rzeczy. Wątki te przeplatane są doświadczeniami życiowymi autora, w szczególności w zakresie poszukiwania i znajdowania prawdziwych „diamentów życia”.

\* \* \*

Przedmiotem rozważań autora jest gospodarka amerykańska, gospodarka oparta głównie na operacjach finansowych. Gospodarka ta w istocie pomniejsza realną wartość wytworzoną przez przedsiębiorstwa. Problem ten jest niezwykle istotny także z teoretycznego punktu widzenia. Autor podkreśla, że jest to pewna zasłona niewiedzy. Nikt nie podjął się naukowej analizy problemu, który omówio-

---

<sup>1</sup> John C. Bogle; *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, Wyd. PTE Warszawa 2009 (tytuł oryginału: *Enough. True Measures of Money, Business and Life*. New Jersey 2009).

ny został jedynie w artykule opublikowanym w połowie 2008 roku w *Jurnal of Finance*. Szersza analiza mogłaby przyczynić się do wzrostu efektywności systemu finansowego. Autor obawia się, że trwanie takiej sytuacji może doprowadzić do upadku kapitalizmu.

John C. Bogle w wyniku prowadzonych analiz i bogatego doświadczenia w sektorze finansów formułuje generalny wniosek, iż „nigdy tak wiele nie było płacone za tak mało”. Współczesny kryzys tłumaczy między innymi faktem, iż coraz większe znaczenie w rzeczywistości gospodarczej ma obrót „papierami” wytworzonymi przez system finansowy i nazywanych „innovacjami finansowymi”, anizeli wytwarzanie realnych, materialnych produktów, zaspokajających realne potrzeby człowieka. Autor zauważa wiele zagrożeń, nierównowag i nieprawidłowości oraz podejmuje próbę ich usystematyzowania w postaci dekalogu przestróg zawartych w dziesięciu rozdziałach książki:

1. Za dużo kosztów, za mało wartości,
2. Za dużo spekulacji, za mało inwestowania,
3. Za dużo złożoności, za mało prostoty,
4. Za dużo wyrachowania, za mało zaufania,
5. Za dużo komercji, za mało profesjonalizmu,
6. Za dużo kupczenia, za mało odpowiedzialności,
7. Za dużo menedżeryzmu, za mało przywództwa,
8. Za dużo koncentracji na rzeczach, za mało na zobowiązaniach,
9. Za dużo wartości XXI wieku, za mało wartości z XVIII wieku,
10. Za dużo sukcesu, za mało charakteru.

Wymieniony katalog nierównowag autor podzielił na trzy części:

- I. Pieniądze (rozdziały 1, 2, 3),
- II. Biznes (rozdziały 4, 5, 6, 7),
- III. Życie (rozdziały 8, 9, 10).

Dla Wydziału Zarządzania rozwiązania zawarte we wszystkich rozdziałach są ważne, jednak rozdziały części drugiej są szczególnie istotne; toteż w dalszej części prezentacji książki zwrócono na ich zawartość szczególną uwagę. Warto też podkreślić, iż wymieniony przez J.C. Bogle dekalog przestróg (wg E. Mączyńskiej – autorki słowa wstępnego do wydania polskiego) jest głęboką krytyką destrukcyjnej chciwości i krótkowzroczności. Choć powstał on na bazie doświadczeń amerykańskich, to ma wymiar ogólnoswiatowy i ogólnoludzki przez co w znacznym stopniu dotyczy też realiów polskich.

Wymienione nierównowagi są oczywiście zmienne w czasie, a dążenie do ich zanikania, a tym samym do zapobiegania ich szkodliwym wpływom na rozwój społeczno – gospodarczy może prowadzić do powstania nowych nierównowag.



Przyznać też trzeba (za P. F. Druckerem – ekonomista amerykański, autor wielu podręczników z zakresu zarządzania), że występujące nierównowagi są bodźcem postępu. J. C. Bogle ostrzega, że nierównowaga nie może zamieniać się w wyniszczającą destrukcję, a trwała nierównowaga może spowodować równowagę systemową. Można też dodać (za L. Thurowem – autorem *Przyszłość kapitalizmu*), iż „gatunek”, który dominował może zostać zastąpiony przez inny. System finansowy w opinii J. C. Bogle powoduje stałą nierównowagę we współczesnym świecie, w którym pośrednicy handlują kawałkami papierów, a „zbyt wielu spośród nas już chyba nic nie wytwarza”. Dodatkowo koszty automatycznie rosną wraz z tworzeniem bardzo skomplikowanych instrumentów pochodnych (derywatów), co z kolei powoduje odrywanie przepływów finansowych od operacyjnych procesów realnych. W konsekwencji może to stanowić zarodek kryzysu. Autor podkreśla, iż gospodarka amerykańska to gospodarka oparta na finansach, co z definicji pomniejsza wartość wytworzoną przez przedsiębiorstwa produkcyjne (s. 29-47).

W wyniku wnikliwej analizy J. C. Bogle doszedł do wniosku, że koszty systemu finansowego są obecnie tak wysokie głównie dlatego, że zrezygnowano z tradycyjnych standardów inwestowania. Koszty te nazywa „wielogłową hydrą”. Autor zalicza do nich opłaty transakcyjne płynące do kas domów maklerskich i banków inwestycyjnych, a także pośrednio na wynagrodzenia dla obsługujących je banków depozytariuszy i wszelkich innych „ułatwiaczy”. Dodatkowo do kosztów tych autor zalicza wynagrodzenia dla doradców finansowych oraz inne koszty pośrednictwa finansowego, które ciągle rosną. Obciążenia kosztami pośrednictwa finansowego powodują znaczne obniżenie zysków inwestorów, którzy otrzymują to za co nie płacą.

Nie ulega jednak wątpliwości, że system finansowy ułatwia optymalną alokację kapitału, umożliwia efektywne interakcje między kupującymi i sprzedającymi oraz zapewnia nadzwyczajną płynność. System finansowy wzmacnia także zdolność jednych do zbijania kapitału na dyskontowaniu wartości przyszłych strumieni gotówkowych, innym natomiast umożliwia nabywanie praw do tych strumieni. Stwarzane pochodne instrumenty finansowe (derywaty) umożliwiają inwestorom podejmowanie dodatkowego ryzyka lub pozbywania się go (przez przekazywanie go na innych). Powstaje jednak pytanie czy koszty uzyskania tych korzyści nie przewyższają ich wartości.

Innowacje w postaci derywatów wzbogacają niewątpliwie sektor finansowy o wysokie prowizje. Jednak zbyt wysoko oceniane instrumenty pochodne, pod względem bezpieczeństwa inwestycyjnego mogą doprowadzić do katastrofy w bilansach tych, którzy je nabyli pozostając tym samym ze stosem makulatury w rękę. Wśród nich mogą się także znaleźć bankowcy i maklerzy, którzy wytwa-

rzają i sprzedają pochodne instrumenty kredytowe. Straty mogą ponieść również emeryci, gdyż fundusze emerytalne są zarządzane przez bankowców. Również marketing produktów finansowych powoduje przyspieszenie obiegu papierów finansowych, generuje koszty natomiast nie przynosi realnych wartości.

J. C. Bogle konstatuje, iż funkcjonuje coraz więcej przedsiębiorstw, które „liczą” a nie wytwarzają, co oznacza w efekcie tryumf wyrachowania nad zaufaniem. Brak równowagi między zaufaniem, a wyrachowaniem prowadzi do dewaluacji wielu wartości. Autor szczegółowo wyjaśnia ten problem na przykładzie funduszy otwartych. Konkluduje, iż w branży tej powinno bardziej cenić się ideę odpowiedzialności od praktyki „kupczenia”. Do idei tych zalicza:

1. Uczciwe naliczanie kosztów – koszty obsługi funduszy są 50% wyższe aniżeli 50 lat temu – oznacza to wyższe zyski dla zarządzających funduszami aniżeli dla inwestorów (trend powinien być odwrotny).
2. Służenie inwestorowi przez całe życie – technicznie jest to możliwe jednak oferowane olbrzymie menu funduszowe wymuszają na inwestorach ciągłe przemieszczanie ich środków inwestycyjnych. Powoduje to często zamieszanie wśród uczestników funduszy co może prowadzić do nadmiernego zadłużenia się inwestorów. Jednakże na zmiennym rynku aż 45% osób odchodzących z rynku pracy wycofuje swoje pieniądze z inwestycji.
3. Długoterminowe inwestowanie – przestawienie się branży funduszy z „historycznej”, długiej perspektywy inwestycyjnej na perspektywę krótkiej sprzedaży jest szkodliwe z punktu widzenia inwestowania. Będzie to powrót do demokratycznego kapitalizmu.
4. Służenie długoterminowym inwestorom – zamiast wąsko sprofilowanych produktów, branża musi dostarczyć ofertę szerszej zdywersyfikowanych funduszy otwartych, przypominających rachunki powiernicze, w których udziały można zakupić i trzymać „na zawsze”.
5. Inwestorzy „za kierownicą” – inwestorów należy włączyć w zarządzanie na poziomie strategicznym, co między innymi wyeliminuje konflikt interesów między zarządem funduszu a udziałowcami (inwestorami).

J. C. Bogle uważa, iż w gruncie rzeczy chodzi o konieczność tworzenia firm inwestycyjnych, które sobą coś reprezentują a nie są tylko hurtowniami, przetwórcami funduszowymi lub „producentami” produktów finansowych. Autor zastanawia się co należy uznać za sukces w praktyce. Sukces definiowany jest w kategorii dolarów, którymi fundusze zarządzają, przepływów gotówkowych, udziałów w rynku i liczby nowo-otwartych rachunków inwestycyjnych.

Sukces trudno definiować w takich kategoriach jak:

- jakość usług i dostarczenie inwestorom należnego im udziału w zyskach „łaskawie” przynoszonych przez rynki finansowe,
- charakter i wartość manifestowana w naszych firmach uwidaczniająca się w czynach, nie tylko w słowach,
- sukces zależy od podtrzymywania wiary w ludziach, którzy zaufali nam i powierzyli swe cenne dolary, a zaraz potem do wzięcia się do „zarabiania”, a więc każdego działania opartego na utrzymaniu ich zaufania.

Osobistym celem autora jest stworzenie firmy, której znakiem rozpoznawczym jest idea odpowiedzialności i zasada troski o powierzone jej dobra. Autor uważa tę zasadę jako klucz do przyszłości (jeżeli ta zasada nie będzie przestrzegana firma zbankrutuje).

Jedną z nierównowag wymienioną przez J. C. Bogle jest relacja między menedżeryzmem a przywództwem. Autor uważa, że zmniejszenie tej nierównowagi może w dużym stopniu przyczynić się do wzrostu efektywności nie tylko pojedynczych funduszy, ale całego systemu finansowego. Autor cytuje za W. Bennisem, że „menedżer właściwie realizuje daną rzecz, przywódca realizuje rzecz właściwą”. J. C. Bogle przytacza kilka istotnych różnic pomiędzy przywódcą, a menedżerem – mianowicie:

- menedżer administruje, przywódca inicjuje,
- menedżer jest kopią, przywódca jest oryginałem,
- menedżer koncentruje się na systemach i strukturach, przywódca skupia się na ludziach,
- menedżer polega na kontroli, przywódca polega na zaufaniu,
- menedżer skupia wzrok na skróconej perspektywie, spojrzenie przywódcy obejmuje długą perspektywę,
- menedżer ma zawsze wzrok utkwiony na najbliższych zadaniach i terminach, wzrok przywódcy jest zawieszony na dalekim horyzoncie,
- menedżer imituje, przywódca ustanawia wzorzec,
- menedżer akceptuje status quo, przywódca rzuca wyzwania.

Nie dyskutuję owych różnic. W zarządzaniu niezbędne jest połączenie wymienionych „przeciwieństw” i dążenie do stanu, w którym nastąpi ich jedność albowiem zaufanie musi przenikać całą organizację. J. C. Bogle formułuje 10 następujących zasad wartościowej organizacji, które wymagają wkładu zarówno menedżerów jak i przywódców<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Ten wątek jest szczególnie interesujący dla studentów kierunku Zarządzanie (przyp. L. B.).

1. Miej poczucie troski i wartości bo one muszą przenikać ducha organizacji. Oznacza to, iż wymagane są:
  - wzajemny szacunek od najwyższych do najniższych stanowisk,
  - stworzenie szans na rozwój zawodowy i karierę, zaangażowanie i innowacyjność,
  - utrzymanie atrakcyjnego i efektywnego środowiska pracy, wprowadzenie funkcjonalnych programów usprawniających wewnętrzną komunikację w firmie oraz wypłacanie należnych wynagrodzeń.
2. Żadnych pracowników – słowo pracownik należy zastąpić nazwą członek załogi (to osoba przejęta, zmotywowana, zaangażowana, a pracownik to automat); nazwa członek załogi sugeruje łańcuch wartości, w którym wyszukuje się najsłabsze i najmocniejsze ogniwo.
3. Trzymaj wysoki poziom – dobra etyka to dobry biznes – ludzie stanowią klucz do sukcesu.
4. Mów, ciągle mów o wartościach – zbudowanie wartościowej załogi wymaga przywództwa czyli osoby, która inicjuje i ukierunkowuje wysiłki zmierzające do zgodnego z zasadami dążenia do realizacji celu. Budowa wartościowej organizacji wymaga znajdowania właściwych słów, z pomocą których można wyrazić najlepsze idee i najważniejsze ideały, słów przekazujących innym poczucie celowości, pasje i wizje działań.
5. Działaj, bo czyny przemawiają głośniejsz niż słowa – hasła, idee trzeba wcielać w życie.
6. Nie przesadzaj z rządzeniem w sposób automatyczny – nie można ignorować niematerialnego wkładu pracowników (członków).
7. Doceniaj indywidualne osiągnięcia jednostek.
8. Lojalność wymaga wzajemności.
9. Jako przywódca i menedżer bądź długodystansowcem.
10. Przyj do przodu bez względu na okoliczności, szczególnie w czasach burzliwych.

Firma będzie doskonalsza gdy przestrzegane będą wyżej wymienione zasady. Tylko dzięki ponadprzeciętnemu zarządzaniu firmą można efektywnie wdrażać strategię i praktyki prowadzące do ustanowienia zasady dbałości o człowieka, wytyczać kierunki rozwoju, a także formułować wizje inspirujące wszystkich członków danej organizacji motywując ich do podążania za liderami.

J. C. Bogle stawia pytanie czy "człowiek jest miarą wszechrzeczy" czy "rzeczy są miarą człowieka"? Miary te w gruncie rzeczy są absurdalne, powierzchowne i autodestrukcyjne. Wprawdzie autor nie precyzuje takich miar, ale eksponuje w tym względzie śmiałość i zaangażowanie, głównie wobec rodziny, pracy zawodo-

wej, słusznym praw, społeczeństwa i całego świata. Podkreśla wielokrotnie, że życie nie może być podporządkowane żądzy gromadzenia rzeczy materialnych, chciwości. We współczesnej rzeczywistości tendencja ta występuje jednak z całą wyrazistością.

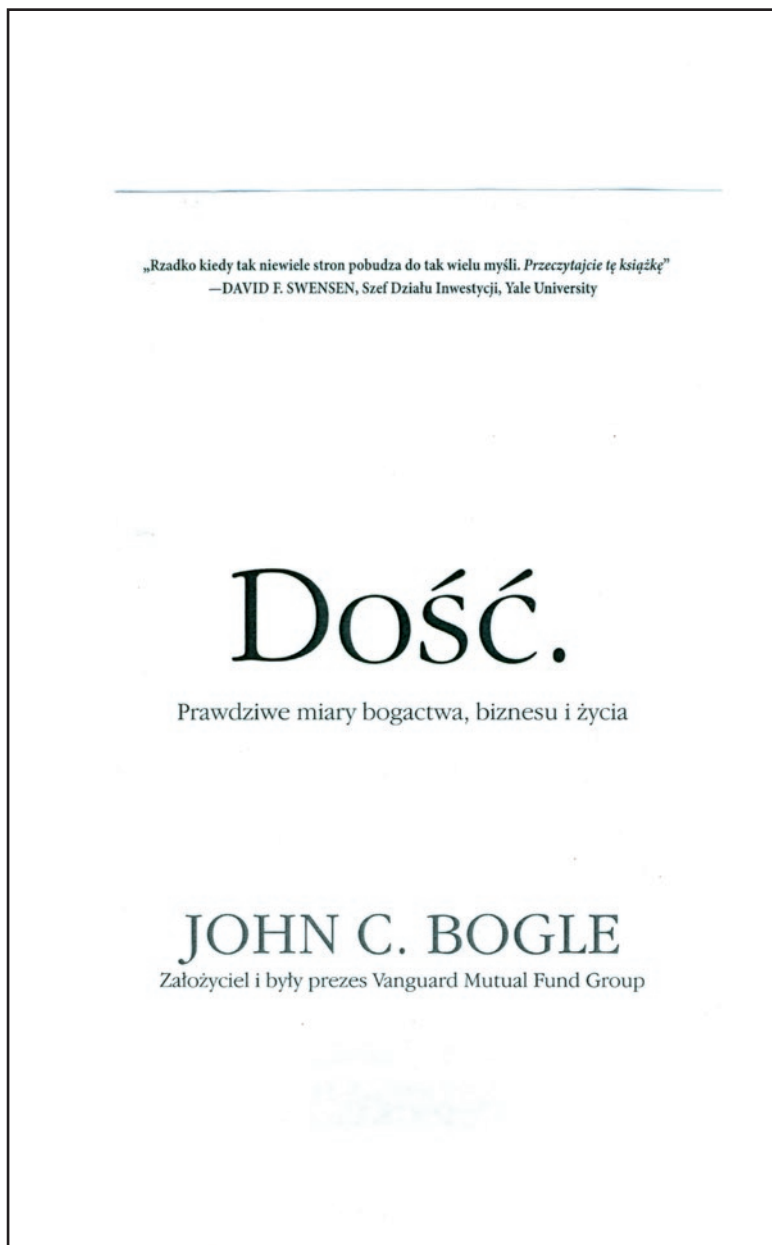
Autor podejmuje próbę porównania wartości XVIII wieku z wartościami wieku XXI i formułuje wniosek, iż te wartości są zupełnie inne. Wiek XVIII to wiek rozumu (wiek oświecenia), wiek którego idea jest poleganie na rozumie. Pasją do reform społecznych oraz przekonanie, że moralny fundament jest koniecznym elementem dobrze funkcjonującej sfery wychowania, edukacji oraz religii, podobnie jak handlu i finansów. Wiedza nie jest osobistą własnością tego, kto ją odkrywa lecz należy do wszystkich. Wzorem XVIII wiecznego człowieka był B. Franklin (współautor w 1776 r. Deklaracji niepodległości Stanów Zjednoczonych). Był on też wynalazcą i przedsiębiorcą, a więc człowiekiem podejmującym jakieś przedsięwzięcie, którego efektem nie były pieniądze, ale celem tym była, jak to później ocenił J. Schumpeter (autor pracy *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*), radość tworzenia i pragnienie zdobywania czegoś dla dobra wspólnego.

Wiek XXI to wojny o patenty, nieprzyzwoite żądania płacowe prezesów i dyrektorów wykonawczych gigantycznych amerykańskich korporacji, a także niebotyczne wynagrodzenia wypłacane menedżerom funduszy hedgingowych niezależnie czy fundusze te przynoszą zyski czy straty i czy w ogóle przetrwają na rynku.

J. C. Bogle przywołuje też ideę „bezstronnego obserwatora” prezentowaną przez A. Smitha (XVIII-wieczny ekonomista szkocki, autor dzieła *Badania nad naturą i bogactwem narodów*). Idea ta wg niego odzwierciedla wartości wyznawane przez B. Franklina i postuluje przejęcie ich jako wzorów działania biznesowego XXI wieku. Autor uważa, iż pojawia się szansa na pogodzenie ideałów typowych dla wieku XVIII (wieku idealizmu) z presją realiów typowych dla wieku XXI (wieku cynizmu).

Różnice w wartościach wieku XVIII i XXI przejawiają się między innymi w pojęciu sukcesu oraz środkach prowadzących do jego realizacji. Sukces można mierzyć wkładem w budowanie lepszego świata, wsparciem udzielonym innym oraz wychowaniem przyszłych pokoleń w taki sposób aby i one wyrosły na przepelnionych troską o świat dobrych obywateli. Czy we współczesnym biznesie jest to możliwe?

Co właściwie znaczy termin „dość”? Często powtarzamy sobie „mam wszystko dość”. W przytoczonej książce owe „dość” ma nieco inne znaczenie. Pojęcie „dość” dla J. C. Bogle daleko wykracza poza dziedzinę pieniądza i biznesu, a dotyka sensu naszego życia w ogóle. „Dość” oznacza tu coś więcej, coś co otrzymuje



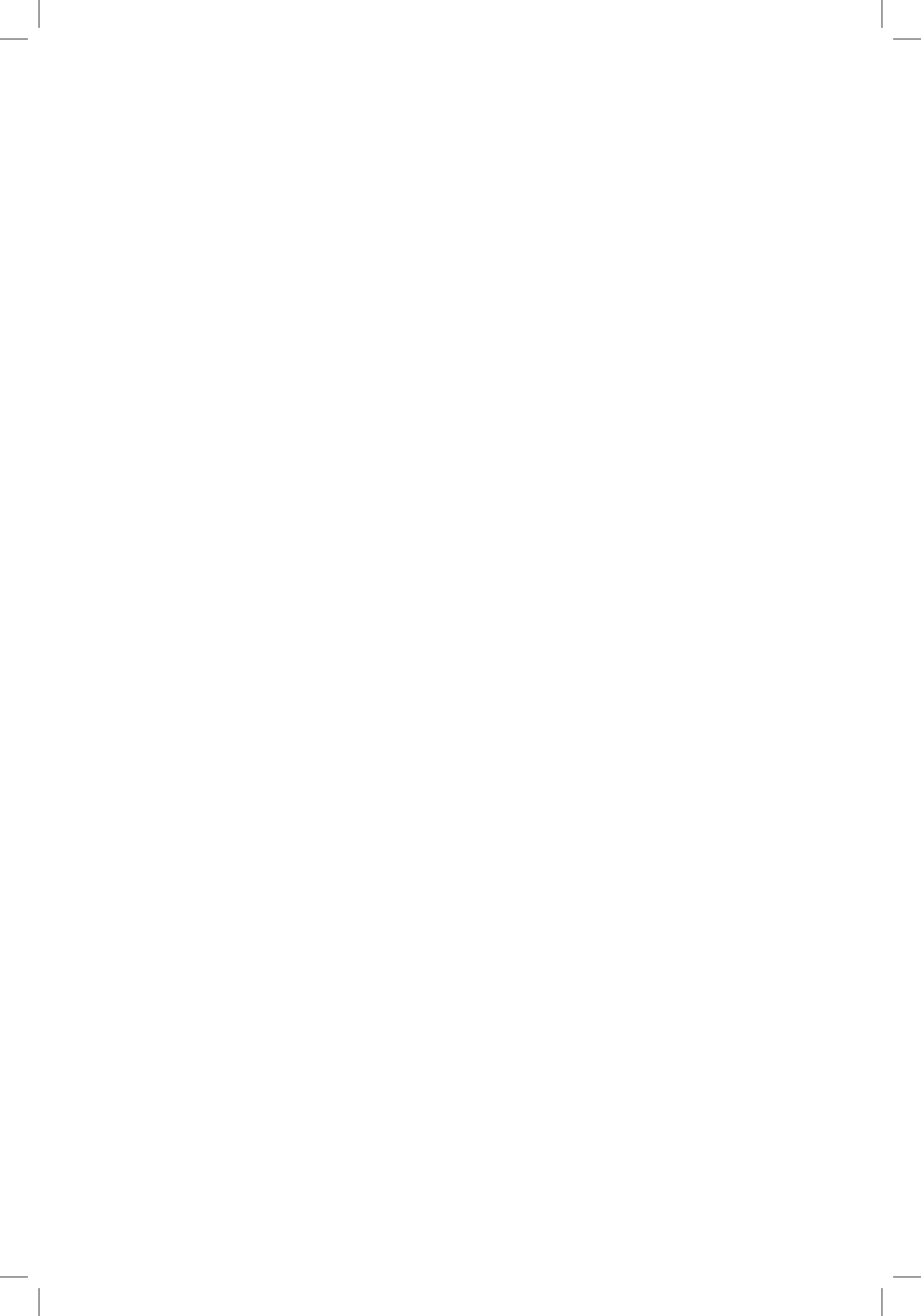
**Rys. 1.** Strona tytułowa książki Johna C. Bogle *Dość.* Wyd. PTE. Warszawa 2009

my dla wystarczającego zaspokojenia swych potrzeb. Jest niewątpliwie pojęciem względnym, bardzo względnym. „Dość” wyraża poczucie szczęścia człowieka, a szczęście owe wyznaczone jest według autora przez trzy atrybuty: autonomię, więzi z innymi oraz poczucie wykorzystania własnego potencjału.

Autor stwierdza, że choć w Stanach Zjednoczonych jest „dość” (wystarczająco dużo) wymiernych wartości (rzeczy materialnych) to tradycyjne wartości ulegają erozji i wkrótce nie będzie ich nawet w przybliżeniu „dość”. Należy pamiętać, że ducha narodu kształtują niematerialne wartości, to jest wytrwałość w dążeniu do celu, odporność na przeciwności losu, wysokie standardy moralne i cnota charakteru.

J. C. Bogle przedstawia czytelnikowi obraz współczesnej rzeczywistości pełen konfliktów i słabości ostrzegając jednocześnie, że żaden sukces nie jest sukcesem jeśli jest osiągnięty kosztem społeczeństwa. Obraz współczesnego społeczeństwa przedstawiony przez J. C. Bogle oparty jest na przykładzie społeczeństwa amerykańskiego. Autor w szczególności opisuje nieprawidłowości występujące w sektorze finansowym, wewnątrz którego spędził ponad 50 lat swego życia. Problemy przedstawione przez autora obserwujemy też w Europie, a także w naszym kraju (choćby aktualne problemy Amber Gold). J. C. Bogle podkreśla z całą mocą, że ostatnie lata wykazały do jakich ekscesów może dojść, gdy kapitał finansowy i nowe technologie są nadużywane w służbie chciwości. Na wielu stronach książki znaleźć można ostrzeżenie, iż praktyki obserwowane w sektorze finansowym mogą znacznie osłabić podstawy współczesnego systemu ekonomicznego. Autor apeluje do zarządzających w tym sektorze aby wyciągnęli wnioski z opisanej sytuacji i zagrożeń i podjęli starania nad zmianą tych praktyk. Dotychczasowym praktykom należy powiedzieć „dość” (wystarczy).

Książka „Dość” warta jest przestudiowania i przedyskutowania na seminariach. Z pewnością stanowi inspirację do dalszego poznania i praktycznego wdrażania racjonalnych miar bogactwa, biznesu i życia. Jest ważna dla studentów kierunku zarządzanie w każdej szkole wyższej.





**Andrzej Buszko**

RECENZJA PRACY ZESPOŁOWEJ POD TYTUŁEM  
„ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ”<sup>1</sup>

[**słowa kluczowe:** działalność innowacyjna, przedsiębiorstwo, zarządzanie, ekonomia, gospodarka rynkowa]

**Streszczenie**

Przedmiotem rozważań autorów w recenzowanej książce jest problematyka innowacji w środowisku podmiotów gospodarczych działających w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej. Publikacja jest przeznaczona zarówno dla studentów kierunków ekonomicznych jak i dla praktyków działalności gospodarczej.

**1. Uwagi wstępne**

Recenzowana pozycja książkowa pod redakcją naukową Lidii Białoń jest za-tytułowana *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. W całościowym oglądzie poruszonej problematyki można znaleźć szkic teoretyczny, odnoszący się do problematyki innowacji i współczesnych strategii innowacyjnych oraz jej kontekst empiryczny, ukazujący działalność przedsiębiorstwa w odniesieniu do rozwiązań innowacyjnych. Oznacza to, że zakres tematyczny, treść i forma są spójne i podporządkowane wymogom publikacji książkowej o charakterze monograficznym.

Praca obejmuje łącznie 478 stron. Treść książki w sposób przejrzysty została podzielona na jedenaście rozdziałów (te zaś proporcjonalnie na podrozdziały) poprzedzona wstępem i zakończona uwagami końcowymi. Na końcu każdego rozdziału znajduje się bibliografia. Dobór literatury źródłowej, w przeważającej większości zagranicznej, wiąże się ściśle z poruszaną problematyką. Jest ona także (co warto podkreślić) bardzo aktualna.

---

<sup>1</sup> Lidia Białoń (red. nauk.); *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Wyd. Placet, Warszawa 2010.

## 2. Uwagi do tematyki książki

Przedmiotem recenzowanej książki jest problematyka innowacji w środowisku podmiotów gospodarczych w warunkach współczesnej gospodarki rynkowej. Oceniając na wstępie wybór problematyki książki jako przedmiotu badań, warto mieć na uwadze znaczenie tematyki innowacji współczesnego przedsiębiorstwa w środowisku globalnym i jej odniesienie do podmiotów gospodarczych w Polsce, na obecnym etapie przemian gospodarki rynkowej, zjawisk kryzysowych i dojrzewania rynku konkurencyjnego. Można przypuszczać, że w ten sposób należy uogólnić intencje redaktora naukowego Lidii Białoń wyrażające cel monografii.

Mając powyższe na uwadze należy podkreślić to, że tematyka ta staje się obecnie niezwykle ważna i aktualna, a zarazem wielowątkowa, co zapowiada bardzo interesującą pozycję tej książki na rynku wydawniczym. Oznacza to w konsekwencji, że autorzy obrali bardzo wyrazisty i wdzięczny obszar badań, stanowiący przesłankę do wykorzystania bogatych analiz teoretycznych oraz empirycznych.

W wielu miejscach książki zwraca się również uwagę na ważność wybranych aspektów podjętej problematyki, nie tylko odnosząc się do działalności innowacyjnej. Wskazuje się na potrzebę ukierunkowania polityki gospodarczej na rozwój i wsparcie innowacji. Podejmuje się tematykę systemów i makrosystemów innowacji opartej na wiedzy, przedstawiając systemy innowacji i zarządzania wiedzą m.in. w USA, Japonii i Unii Europejskiej. Jednocześnie podkreśla się znaczenie regionalnych systemów innowacji i strategii innowacyjnych. Umiejętnie przedstawiono korzyści i koszty działalności innowacyjnej. Za cenne należy uznać rozwiązania odnośnie finansowania innowacji, zwracające szczególną uwagę na uwarunkowania wyboru źródeł finansowania. Innowacje są jednym z najważniejszych działań pozytywnych, dotyczą pokonywania barier wzrostu gospodarczego, wspierania eksportu, kapitału podwyższonego ryzyka czy aktywności małych i średnich przedsiębiorstw stanowiących jeden z najbardziej efektywnych i dynamicznie rozwijających się segmentów gospodarki. W lokowaniu kapitału w przedsięwzięciach najbardziej dynamicznych i innowacyjnych, równoległe z ekspansją informatyki, telekomunikacji, marketingu, upatruje między innymi przyczyny sukcesu wielu krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej. Biorąc pod uwagę uwarunkowania działalności przedsiębiorstw w wymiarze międzynarodowym, logika wywołu prowadzi do wizji alternatywnych ścieżek wykorzystywanych innowacji w formułowaniu strategii na użytek przedsiębiorstw.

### 3. Zakres przedmiotowy publikacji

Z tytułu książki wnioskujemy o zakresie przedmiotowym rozważań. Intencje redaktora naukowego odnośnie koncepcji merytorycznej wyrażają się w planie książki. Wynika z niego, że jej układ jest podporządkowany logicznemu wywodowi. Od teorii innowacji, jej uwarunkowań, strategii, finansowania oraz odniesienia do działalności innowacyjnej w Polsce. Autorzy poruszają w tym kontekście kwestie najważniejsze i aktualne. Świadczy o tym także bogata faktografia ilustrująca, pochodząca głównie z bezpośrednich źródeł zagranicznych i międzynarodowych statystyk.

Samo przedsiębiorstwo, jako kategoria, jest obecne w licznych analizach i studiach przypadku. Autorzy podejmują się określić istotę, cechy przedsiębiorstw innowacyjnych. Takie podejście oznacza, że publikacja odnosi się do wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wielkości, wyników i pozycji finansowej, które są uczestnikami procesów globalizacyjnych i postrzegają gospodarkę światową, w tym międzynarodowy rynek, jako swoje środowisko działania. Jest to zatem obszar badań niewątpliwie należący do sfery zarządzania przedsiębiorstwem, co oznacza, że recenzowaną pozycję w świetle systematyki nauk ekonomicznych należy zakwalifikować do dyscypliny zarządzania.

Warto zauważyć, że w monografii poświęcono wiele uwagi uwarunkowaniom innowacji. Problematyka ta, w kontekście zawartości książki, jako w zasadzie jedyna została szerzej rozwinięta w warstwie teoretycznej i zajmuje uprzywilejowaną pozycję wśród innych zagadnień. Od określenia istoty innowacji rozpoczyna się bowiem treść pierwszego rozdziału. Wyjaśnia to drogę wnioskowania przebytą przez autorów. Warto podkreślić, że przedmiotem uwarunkowań innowacji nie są kwestie tylko finansowe. Z tej też przyczyny, z pewnością celowo, ukazano przedsiębiorstwo w znacznie szerszym kontekście, niż jego sytuacja finansowa.

Podkreślenie strategicznego charakteru tematyki innowacji ma swoje odbicie w tekście kolejnych rozdziałów książki, przede wszystkim w wielowymiarowym zaprezentowaniu otoczenia przedsiębiorstwa. Przede wszystkim jednak, obecność innowacji w ujęciu strategicznym wyraża przesłanie do czytelnika, który wchodząc w rolę zarządzającego winien działać profesjonalnie, czyli wszechstronnie, oraz z największą uwagą analizować i oceniać sytuację przedsiębiorstwa znajdującego się w konkretnym, nieustannie zmieniającym się otoczeniu traktowanym holistycznie. Wyraża to również szczególną postawę autorów interpretujących zjawiska w otoczeniu w sposób zaangażowany, nastawiony na cele strategiczne przedsiębiorstwa.



**Rys. 1.** Strona tytułowa książki pod redakcją Lidia Białoń *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Wyd. Placet. Warszawa 2010.

Zakres tematyczny innowacji obejmuje zagadnienia metodologii i terminologii. Ten świadomy zabieg wyjaśniania pojęć jest ważnym komunikatem sygnalizującym czytelnikom, że książka jest również podręcznikiem adresowanym do studentów z przedmiotu zarządzanie przedsiębiorstwem. Z uwagi na jej zawartość merytoryczną może być także skierowana do czytelnika już posiadającego taką wiedzę, który ma zamiar powiększania swoich umiejętności prowadzenia strategii innowacyjnej, przede wszystkim zaś czuje potrzebę poznawania w sposób systematyczny otoczenia przedsiębiorstwa i doskonalenia umiejętności menadżerskich oraz poszukuje syntetycznej informacji wzbogacającej jego wiedzę i doświadczenie na wyższym poziomie.

Ta syntetyczna wiedza o innowacji jest zorganizowana i przedstawiona w formie rozdziałów. Autorzy koncentrują się w nich nie na wszystkich, lecz na najważniejszych, czyli strategicznych, zagadnieniach składających się na działalność innowacyjną w warunkach gospodarki rynkowej. Nasycenie tekstu rzeczową informacją, dojrzała interpretacja i zwarta prezentacja świadczy o wartości książki. Podkreślić tu należy również wysoki poziom naukowy rozważań, poprawność merytoryczną, komunikatywność i przejrzystość tekstu.

#### 4. Oryginalne i nowatorskie elementy publikacji

Zadaniem recenzenta, po wnikliwym zapoznaniu się z pracą, jest odkrywanie jej istotnych wartości, które uzasadniają publikację w formie książkowej. O aktualności recenzowanej pracy naukowej może świadczyć także zawartość informacyjna licznych tablic i opracowanych schematów. Czytelna jest staranność i precyzja redakcji tekstu. Zdania są jasne i proste w budowie, przez co nie odczuwa się uciążliwości fachowego języka ekonomicznego. Książka nasycona jest interesującymi komentarzami, co dodatkowo zwiększa jej atrakcyjność dla czytelnika. W tym przypadku należy przede wszystkim uwypuklić elementy przesadzające o jej szczególnej wartości:

- **walor poznawczy rozprawy** oparty o całościowe i wielowymiarowe przedstawienie najważniejszych determinant zarządzania innowacyjnością w warunkach gospodarki rynkowej,
- **nasycenie tekstu wiedzą syntetyczną** w formie autorskich wniosków i uogólnień. Synteza autorów, chociaż we fragmentach może być dyskusyjna, na ogół przekonuje silną argumentacją wynikającą z ogromnej wiedzy, opartej o studia literatury i faktografię przedmiotu,
- **wartości aplikacyjne** wiedzy możliwej do wykorzystania przez zarządy przedsiębiorstw działające we współczesnych realiach konkurencyjnego rynku.

## 5. Podsumowanie

Zdaniem recenzenta, autorzy stworzyli oryginalną pozycję książkową, która, zgodnie z zamysłem, dobrze wyraża teoretyczną i praktyczną wiedzę o realiach prowadzenia działalności innowacyjnej. Opisana w pracy problematyka, procesy i zjawiska są przedstawione w sposób naukowy i kompetentny, zgodnie z aktualnym stanem nauki i w oparciu o uznane źródła wiedzy. Wartość publikacji zawiera się, z jednej strony, w autorskim ujęciu poruszanej tematyki, z drugiej zaś, w zwięzłej syntezie szeregu niezwykle interesujących zagadnień i oryginalnych spostrzeżeń opatrzonych dojrzałym, autorskim komentarzem. Tekst ma zwartą formę w większości krótkich, uporządkowanych wypowiedzi na tematy ujęte w podtytułach. Zgodnie z intencją redaktora naukowego, książka stanowi oryginalne opracowanie monograficzne, wszechstronne, i merytorycznie poprawne, co świadczy o jego niezaprzeczalnej wartości. Książka stanowi znaczącą pozycję wzbogacającą zasoby dotychczasowej wiedzy. Poziom naukowy potwierdza szczególne kompetencje autorów, zwłaszcza w kwestiach zarządzania innowacjami przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej. Publikacja wypełnia lukę w tym obszarze tematycznym na polskim rynku wydawniczym. Jest przeznaczona zarówno dla studentów kierunków ekonomicznych, w tym bezpośrednio studiujących na kierunkach zarządzania, oraz dla praktyków poszukujących w publikacjach naukowych wsparcia w zarządzaniu innowacjami.

## KU CZCI

**Dariusz Zagrodny**

### KU PAMIĘCI PROF. ZDZISŁAWA NANIEWICZA

[**słowa kluczowe:** matematyka ekonomiczna, Zdzisław Naniewicz]

#### Streszczenie

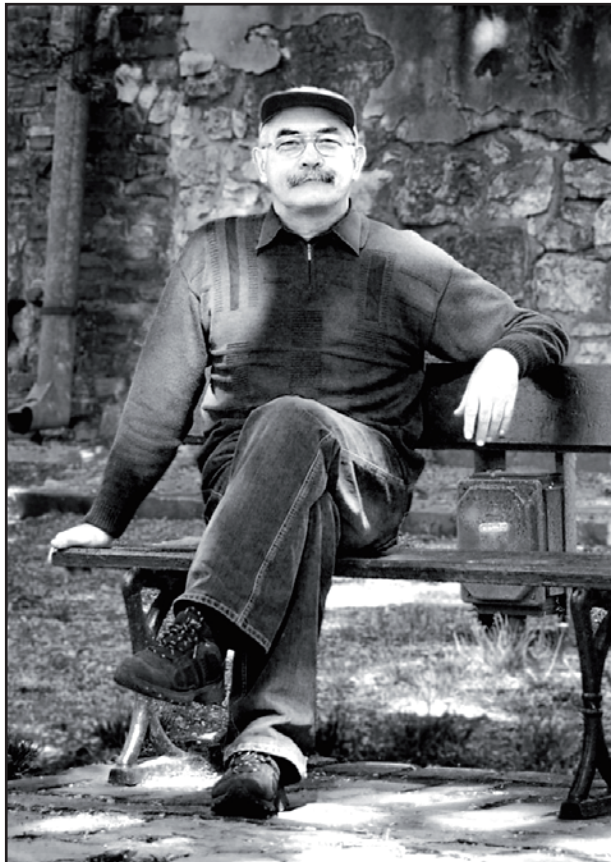
W opracowaniu przedstawiono biogram zmarłego w 2012 roku prof. Zdzisława Naniewicza, który między innymi recenzował niektóre prace nadesłane do Rocznika Naukowego Wydziału Zarządzania w Ciechanowie.

\* \* \*

Profesor Zdzisław Naniewicz urodził się w roku 1950 w Mrągowie. Studia matematyczne ukończył na Uniwersytecie Warszawskim w roku 1973, a cztery lata później na tymże uniwersytecie uzyskał stopień doktora nauk matematycznych. Promotorem Jego pracy doktorskiej pt. *Więzy nielokalne w niestandardowej mechanice continuum* był prof. dr hab. Czesław Woźniak. Habilitował się na podstawie rozprawy pt. *Nierówności hemiwariacyjne i ich zastosowania* na Uniwersytecie Warszawskim. Tytuł naukowy profesora nauk matematycznych uzyskał w 2010 r.

Działalność naukowa Profesora znalazła uznanie zarówno na świecie jak i w Polsce. Za swoje osiągnięcia naukowe był dwukrotnie nagradzany nagrodą MEN. Wielokrotnie otrzymywał nagrody rektorskie za działalność naukową. W roku 2012 otrzymał Nagrodę I stopnia Rektora Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego. Praca naukowa profesora Zdzisława Naniewicza była związana z zastosowaniami matematyki. W ostatnich latach znaczna część jego działalności dotyczyła ekonomii matematycznej. Był autorem i współautorem wielu prac naukowych między innymi monografii pt. *Mathematical Theory of Hemivariational Inequalities and Applications*.

Od rozpoczęcia studiów doktoranckich do roku 2000 był pracownikiem Uniwersytetu Warszawskiego, w tym przez cztery lata pełnił funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Mechaniki UW. Prof. Naniewicz przez rok był również pracownikiem Politechniki Częstochowskiej. W roku 2000 Profesor Naniewicz dołączył do grona założycieli Wydziału Matematyczno – Przyrodniczego nowo utworzonego wówczas Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, gdzie pracował do śmierci. W tym okresie kierował Katedrą Zastosowań Matematyki Wydziału Matematyczno-Przyrodniczego UKSW. Przez trzy lata Zdzisław Naniewicz był profesorem wizytującym na Uniwersytecie Arystotelesa w Salonikach współpracując przez wiele lat z profesorem Panagiotopulosem i jego zespołem. Swoją wiedzą z zakresu ekonomii matematycznej służył *Rocznikowi Naukowemu Wydziału Zarządzania w Ciechanowie*, recenzując niektóre z opublikowanych w nim artykułów. Był dobrym człowiekiem. Wybitnym matematykiem. Tak go zapamiętamy.



**Fot. 1.** Zdjęcie prof. dr hab. Zdzisława Naniewicza.



## KONGRESY, KONFERENCJE, SYMPOZJA

**Paweł Czarnecki**

### UROCZYŚCISCI JUBILEUSZU 10. LECIA VYSOKEJ ŠKOLY ZDRAVOTNÍCTVA A SOCIÁLNEJ PRÁCE SV. ALŽBETY W BRATYSŁAWIE

[**słowa kluczowe:** Wyższa Szkoła Menedżerska, Stanisław Dawidziuk, Medal św. Elżbiety, jubileusz, St. Elisabeth University of Health and Social Sciences In Bratislava]

#### **Streszczenie**

W pracy opisano uroczystości 10. lecia St. Elisabeth and Social Sciences in Bratislava, jakie odbyły się w październiku 2012 roku. Scharakteryzowano też działalność tej największej w Republice Słowackiej uczelni niepublicznej i działającej w jej ramach organizacji charytatywnej Tropic Team. Podczas obchodów tego jubileuszu prof. dr Stanisław Dawidziuk, Założyciel-Rektor Honorowy WSM, uhonorowany został Medalem św. Elżbiety – za całokształt pracy i wkład w rozwój edukacji i szkolnictwa.

\* \* \*

W dniu 19 października 2012 roku w *Aula Magna*, Rektor Dr. h. c. Mult. prof. MUDr. Vladimír Krčméry, DrSc. Vysokej školy zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratisławie (St. Elisabeth University of Health and Social Sciences in Bratislava) w Republice Słowackiej, podczas jubileuszowych uroczystości uhonorował prof. dr Stanisława Dawidziuka, Założyciela-Rektora Honorowego Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, **Złotym Medalem św. Elżbiety** za całokształt pracy i wkład w rozwój edukacji i szkolnictwa wyższego.

Wśród licznych gości uroczystości jubileuszowych, uczestniczących też podczas wręczenia Złotego Medalu św. Elżbiety prof. dr Stanisławowi Dawidziukowi, obecni byli rektorzy uczelni słowackich i zagranicznych (USA, Wielka Brytania, Indie, Czechy, Niemcy, Rwanda, Polska) oraz przedstawiciele najwyższych władz państwowych Republiki Słowackiej i korpusu dyplomatycznego. W czasie uroczy-

stości podpisany został list intencyjny, dotyczący zawarcia umowy o współpracy pomiędzy Wyższą Szkołą Menedżerską w Warszawie, a Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratisławie. Szkoła ta jest największą uniwersytecką uczelnią niepubliczną w Republice Słowackiej i została utworzona w 2002 roku. Od 2011 roku jest członkiem Europejskiego Stowarzyszenia Uniwersytetów (EUA Bruksela) i sygnatariuszem Wielkiej Karty Uniwersytetu Bolońskiego (Magna Carta). Ma ona najwyższy odsetek studentów zagranicznych w Republice Słowackiej, studiują w niej studenci z 18 krajów świata.

Rektor Dr. h. c. Mult. prof. MUDr. Vladimír Kréméry, DrSc. naukowiec i lekarz o międzynarodowym znaczeniu, specjalista chorób zakaźnych i tropikalnych, zorganizował w ramach uczelni organizację charytatywną o nazwie Tropic Team, w której skład wchodzi lekarze, pracownicy naukowcy, społeczni, studenci oraz wolontariusze. Tropic Team objął pomocą 50 000 ludzi (pacjentów, sierot etc.), którzy, zostali poszkodowani w wyniku katastrof humanitarnych i konfliktów wojсковych (głód w Kenii, Somalii, trzęsienie ziemi i zaraza cholery na Haiti, zamieszki w Sudanie Południowym). W roku 2012 członkowie zespołu Tropic Team wykonali około 6000 zabiegów medycznych i wdrożyli całonocną opiekę dla 342 sierot w 5 krajach. Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratisławie prowadzi obecnie 72 projekty charytatywne o charakterze misji



**Fot. 1.** Złoty Medal św. Elżbiety.

w 25 krajach, na pięciu kontynentach, tj.: Kenia, Sudan, Rwanda, Burundi, Uganda, Etiopia, Kongo, Lesotho, Kambodža, Wietnam, Palau, Kirgistan, Kazachstan, Indie, Liban, Haiti, Boliwia, Honduras, Czad, Ukraina, Rumunia, Armenia, Serbia, Nigeria, Zambia. Wysoká školá zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratysławie w wymienionych krajach zoragnizowała m.in.: centra diagnostyczne HIV, ośrodki leczenia AIDS, domy dziecka, kliniki, szpitale i inne placówki medyczne, wydziały zagraniczne uczelni, szkoły podstawowe. W prowadzonych przez nią misjach charytatywnych są czynnie zaangażowani studenci uczelni.

Na zakończenie uroczystości jubileuszowych 10. lecia Wysokiej školy zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety w Bratysławie rektor Dr. h. c. Mult. prof. MUDr. Vladimír Kréméry, DrSc. powiedział: Pan, Bóg nasz, na tej biednej i doświadczonej ziemi, zatrudnił nas jako pracowników, abyśmy mogli rozwijać i pomnażać dary jakie od niego otrzymaliśmy.



## POLEMIKI

**Lech Jaczynowski**

### JAKOŚĆ KRYTERIÓW OCENY JAKOŚCI NAUKI I KSZTAŁCENIA

[**słowa kluczowe:** jakość, kryteria oceny, pomiar, wskaźniki, kształcenie, nauka]

#### **Streszczenie**

Przedmiotem rozważań w niniejszej polemice są kryteria oceny jakości kształcenia i nauki uprawianej w polskim szkolnictwie wyższym. Na bazie wypowiedzi decydentów podczas różnych ich spotkań ze środowiskiem nauczycieli akademickich i dyskusji wokół tych wypowiedzi, opublikowanych materiałów naukowych, ale też i prasowych (odnoszących się do tego tematu), obowiązujących aktów normatywnych, a także doświadczeń autora uczestniczącego w różnych gremiach oraz uczelnianych komisjach zajmujących się niniejszymi zagadnieniami, subiektywnie zestawiono uwagi krytyczne, pojawiające się w środowiskach akademickich w stosunku do jakości kryteriów oceny działania całego systemu.

\* \* \*

#### **Wprowadzenie**

Jest rzeczą oczywistą w organizacji i zarządzaniu, że osoby kierujące jakimkolwiek przedsięwzięciem powinny nie tylko planować i przydzielać zadania do wykonania, ale też kontrolować co i jak jest zrealizowane przez wykonawców. Celem takiego postępowania jest wykrycie i usunięcie przyczyn ewentualnych niesprawności. Od tego, czy wykorzystywane do tej kontroli normy i metody ich pomiaru są odpowiednie zależy jej sensowność. Notoryczne nie spełnianie narzuconych kryteriów niekoniecznie musi świadczyć o indolencji wykonawców. Może być też sygnałem, że być może należy przemyśleć i ewentualnie dokonać korekty obowiązujących norm lub sposobu ich pomiaru, a co za tym idzie ponownej oceny jakości działania.

Zastanówmy się więc co to jest jakość? Na pewno jest to kategoria wielopłaszczyznowa. W ujęciu filozoficznym może to być szczególna cecha przedmiotu lub jakiegoś działania. W ujęciu normatywnym może to być uzyskiwanie czegoś zgodnego z określonym wzorcem wg. założonych kryteriów. Kryterium zaś są to ogólne i szczegółowe mierniki (np. sprawność funkcjonowania)<sup>1</sup>.

No właśnie, ostatnio w Polsce bardzo staramy się poprawić jakość kształcenia oraz jakość naszej nauki. Stosowne w tym celu kryteria np. oceny jakości absolwentów poszczególnych uczelni czy oceny jakości osiągnięć naukowych kadry dydaktycznej zatrudnionej w tych szkołach, budzą spore kontrowersje w środowiskach akademickich. Po prostu sporo zasad już istniejących, czy obecnie wdrażanych systemów oceny, jest niezrozumiałych dla wielu interesariuszy. Niektóre z nich niestety też posiadają „drugie dno”, rodzące gwałtowne odruchy sprzeciwu u osób zmuszanych do korzystania z takich rozwiązań.

W niniejszej polemice zestawiono w sposób subiektywny krytyczne uwagi odnoszące się właśnie do jakości kryteriów oceny działalności szkolnictwa wyższego (kształcenie studentów i działalność naukowa pracowników). Te dwa elementy mają charakter celów kumulatywnych tzn. osiągnięcie efektów w zakresie jednego wspomaga w pewnych zakresach efekty osiągane w drugim. Oparto się tu na wypowiedziach decydentów podczas różnych spotkań ze środowiskami nauczycieli akademickich i dyskusji wokół tych wypowiedzi, opublikowanych materiałach naukowych, ale też i prasowych (odnoszących się do tego tematu), zapisów w obowiązujących aktach normatywnych, a także odwołano się do doświadczeń autora, uczestniczącego w różnych gremiach naukowych oraz w uczelnianych komisjach zajmujących się niniejszymi zagadnieniami.

## Najwyższa półka

Jednym z najbardziej cenionych kryteriów oceny osiągnięć naukowych jest przyznawana od 1901 roku nagroda Nobla. Na jednym ze spotkań minister Barbary Kudryckiej w 2011 roku ze środowiskami pracowników nauki (w tym przypadku z ekonomistami), martwiła się ona małą liczbą polskich noblistów, tak jakby winę za taki stan rzeczy ponosili sami naukowcy. Jest w tym żalu kilka niekonsekwencji.

---

<sup>1</sup> Więcej na temat definicji tu przytoczanych zobacz w: *Encyklopedia organizacji i zarządzania* (red. L. Pasieczny) PWE Warszawa 1981 oraz w dziele T. Pszczółowskiego *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Ossolineum, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1978, a także w: J. Stoner, R. Freeman, D. R. Gilbert jr.: *Kierowanie*. PWE Warszawa 1997.

Pierwszą jest kryterium – kogo uznajemy za „naszego” noblistę? Drugą jest oczywisty fakt, że nie wszyscy nobliści są naukowcami. Podstaw do namysłu nad tak sformułowanymi problemami dostarcza praca Marii i Przemysława Pilichów<sup>2</sup>. Autorzy przytaczają biografie aż 63 laureatów tej nagrody, którzy w taki czy inny sposób związani byli z szeroko rozumianą polskością. O co tu chodzi, skoro w polskich encyklopediach oficjalnie przyznajemy się tylko do sześciu osób: M. Skłodowska-Curie (1903 – fizyka oraz 1911 – chemia), H. Sienkiewicz (1905 – literatura), W. Reymont (1924 – literatura), Cz. Miłosz (1980 – literatura), L. Wałęsa (1983 – n. pokojowa), W. Szymborska (1996 – literatura). Jak widzimy większość z nich to laureaci n. Nobla w dziedzinie literatury. Jedna osoba otrzymała n. Nobla za działalność na rzecz pokoju. Tylko jedna (wprawdzie dwukrotnie) otrzymała tę nagrodę w dziedzinach wymagających prowadzenia badań naukowych.

Przyjrzyjmy się więc kim są postacie opisywane w cytowanym tu opracowaniu. Po pierwsze są to osoby przyznające się do narodowości polskiej, posiadające jednak obce obywatelstwo. Tak przy okazji wśród tych przez nas uznawanych, trudno mówić o obywatelstwie polskim M. Skłodowskiej-Curie (pochowana jest w Paryżu w Panteonie najwybitniejszych Francuzów), czy H. Sienkiewicza, bo w ich czasach Polska była pod rozbiorami. Podobnie Cz. Miłosz od 1960 roku przebywał na emigracji w USA. Zachował jednak przeterminowany paszport polski. Decydujące w ich przypadku wydaje się być odwoływanie do polskich korzeni. Dlaczego więc nie przyznajemy się np. do Amerykanina Alberta Michelsona (1907 – fizyka), którzy zawsze, aż do swojej śmierci w 1931 r. uważał się za Polaka (Pilichowie 2010 s. 5)? Wiele jest takich osób, które z różnych względów musiały wyjechać z naszego kraju. Sporą część, bo aż 16 noblistów, stanowią urodzeni w Polsce Żydzi. Czyżby to miało być dla nas kryterium selekcji? Inną, znaczącą grupę noblistów stanowią osoby o polskich korzeniach poprzez swoich rodziców lub dziadków. Klasycznymi przykładami są tu postacie Iréne Joliot-Curie (1935 – chemia), córki Marii Skłodowskiej-Curie, a więc pół Polka, pół Francuzka, czy Klause von Klitzinga (1985 – fizyka), którego ojciec Bogisław miał polskie obywatelstwo i był polskim oficerem<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> M. i P. Pilichowie; *Nobliści znad Wisły, Odry i Niemna*. Sport i Turystyka. MUZA SA. Warszawa 2010.

<sup>3</sup> Wśród najbardziej rozpoznawalnych naukowców o mieszanych więzach krwi (o czym często zapominamy) jest również M. Kopernik, a przecież jego klasyfikujemy jednoznacznie (przyyp. L. J.). Gdyby w jego czasach była już nagroda Nobla to i tak byłby problem, bo nagrody Nobla za osiągnięcia w dziedzinie astronomii nie ma. No chyba, że w dziedzinie fizyki.

Ostatnią opisywaną przez M. i P. Pilichów grupą noblistów są osoby, które urodziły się i kształciły na ziemiach nasyconych społecznością polską, ale same się z nią nie utożsamiają. Szanując ich wybór, to i tak pozostaje, wg cytowanych tu autorów, zespół 33 postaci, którymi mogli byśmy się pochwalić, a nie czynimy tego!

Do grupy nazwijmy to klasycznych noblistów, których nagroda wynika z zapisu w testamencie A. Nobla określającym dziedziny nią objęte (fizyka, chemia, fizjologia lub medycyna, literatura oraz za działalność na rzecz zbliżenia między narodami), od kilkudziesięciu lat próbuje się dołączać jako dodatkową nagrodę – w dziedzinie ekonomii. Mamy tu do czynienia z wielkim uproszczeniem, aby nie powiedzieć nadużyciem. Jest to wprawdzie nagroda przyznawana przez Królewską Szwedzką Akademię Nauk (od 1969 r.) i wręczana zgodnie z rytuałem noblowskim, ale jest to nagroda im. A. Nobla, a nie nagroda Nobla.

Nagroda w dziedzinie ekonomii ufundowana została przez Sverge Riksbank trzechsetną rocznicę jego założenia. Skoro piszemy o precyzji kryteriów zaliczania czegoś lub kogoś do określonej kategorii lub grupy, to warto tu też zauważyć zaskakujący fakt, że w polskich encyklopediach nie można znaleźć pełnej nazwy tej nagrody. Oficjalnie brzmi ona: Nagroda Banku Szwecji w dziedzinie nauk ekonomicznych ku czci Alfreda Nobla (*The Bank of Sweden Price in Economic Science in Memory of Alfred Nobel*)<sup>4</sup>.

Jak widzimy w innych dziedzinach wiedzy, nagród Nobla nie przyznaje się. Fetyszyzując nagrodę Nobla niestety niechcący deprecjonujemy w świadomości społecznej pozostając poza jej zasięgiem olbrzymie obszary współczesnej wiedzy. Nie można więc liczby naszych noblistów wykorzystywać jako syntetyczny wskaźnik poziomu polskiej nauki.

Kolejnym kryterium stosowanym do oceny jakości naszej nauki jest ocena parametryczna jednostki naukowej na bazie punktów jakie uzyskali jej pracownicy. W Polsce były to kiedyś punkty KBN (Komitet Badań Naukowych). Dzisiaj są to punkty przyznawane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Jednak największą popularność zyskuje tzw. *Impact Factor* (IF), tzn. punkty przyznane za publikacje w czasopiśmie znajdującym się na tzw. *liście filadelfijskiej* (Thomson Scientific Master Journal List). Wspomniane punkty mają kilka wad. Przede wszystkim nie do końca świadczą o jakości konkretnego opracowania naukowego, tylko o tym, że zapewne ma ono wysoki poziom, bo przyjęto je do druku w renomowanym czasopiśmie. Punkty jakie uzyskuje nasza publikacja są obliczane dla danego czasopisma na bazie cytowań w innych czasopismach, prac z naszego

---

<sup>4</sup> Porównaj w pracy T. Orłowskiego: *Nowy leksykon ekonomiczny*. Oficyna Wydawnicza Graf. Punkt, Warszawa 1998, aneks 7 s. 367.



czasopisma – oczywiście tych, które ukazały się w przeszłości. Co roku więc liczba przyznawanych punktów może się zmieniać i to co otrzymamy zależy w znacznej mierze od dozy szczęścia. W Polsce czasopisma, które nie posiadają IF i nie mogą zostać zaliczone do grupy A, mogą starać się o zaliczenie ich do grupy B – czasopism krajowych o niższej punktacji.

Warto pamiętać, że punkty służą do oceny jednostki naukowej jako suma punktów uzyskanych przez jej pracowników za publikacje w danym roku. Od tego zależy jej kategoryzacja i dotacja na badania naukowe w roku następnym. W zasadzie nie stosuje się ich do oceny konkretnego naukowca. Jednak wiele rad wydziałów w naszym kraju przyjęło uchwały, że np. do otwarcia przewodu habilitacyjnego kandydat powinien wykazać się dorobkiem np. minimum 100 pkt. Trwa więc walka o to, aby umieszczać swoje publikacje w wysoko punktowanych czasopismach. Wspomagają te tendencje, zalecenia funkcjonujące w często znakomitych ośrodkach naukowych, aby np. pracownicy nie publikowali swoich prac w czasopismach o niskiej wartości punktowej.

Na tym tle narastało tyle emocji, że aż trudno jest pisać o tych sprawach bez obawy, że będzie się posądzonym o stronniczość. Wesprzyjmy się więc przykładami. Gdy w Polsce trwa gloryfikacja publikacji w czasopismach z listy filadelfijskiej, w *Gazecie Wyborczej* w maju 2012 roku ukazał się artykuł opisujący tendencję odwrotną<sup>5</sup>. Po prostu najlepsze światowe uniwersytety zaczęły prosić swoich pracowników aby przestali publikować w renomowanych, ale bardzo drogich czasopismach naukowych.

W Polsce również zaczęły pojawiać się wypowiedzi krytykujące istniejącą sytuację w omawianym tu zakresie. I tak na konserwatorium „Czwartki u ekonomistów” (jaki odbyło się 8.03.2012 r. w Polskim Towarzystwie Ekonomicznym) pt. *Publikacje naukowe jako element oceny parametrycznej i kategoryzacji jednostek naukowych*, prezes tego towarzystwa E. Mączyńska zwróciła uwagę na to, że pojawiły się nachalne firmy, które zgłaszają się do czasopism naukowych oferując odpłatną pomoc w takim ustawieniu czasopisma, aby mogło ono uzyskać większą liczbę punktów. Wypowiadający się redaktorzy naczelni czasopism, obecni na spotkaniu, krytykowali rygorystyczne kryteria przyznawania punktów narzucone przez MNiSW. Nie dlatego, że są nierozsądne, tylko dlatego, iż spełnienie ich zwiększa koszt. Tymczasem w dobie kryzysu nie ma skąd na to wziąć pieniędzy. Nawet jeżeli czasopismo jest w tej szczęśliwej sytuacji, że jest dotowane, to pieniądze wpływają ze znacznym opóźnieniem. Trzeba więc oszczędzać na

---

<sup>5</sup> Zobacz opracowanie A. Hołdysa pt. *Bunt najlepszych*. „Gazeta Wyborcza” z 16.05.2012 r. s. 18.

wszystkim (zewnątrznymi recenzentami, native speaker, korektorzy, adiustatorzy itd.), a to grozi obniżeniem punktacji przyznanej czasopismu za niespełnienie wymagań formalnych.

Ciekawą wypowiedź miał też podsekretarz stanu w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego Marek Ratajczak. Zwrócił on uwagę na istnienie zjawiska dążenia do zwiększenia „cytowalności” własnego czasopisma poprzez zrzeszanie się w swoiste „spółdzielnie cytowalnicze”. Nasi autorzy cytują waszych i odwrotnie (sic!). Z kolei charakteryzując działalność firmy Thomson – Reuters, między innymi wydającej Journal Citation Reports (JCR), zwrócił uwagę zebranych na komercyjny (biznesowy) aspekt jej działalności. Całość spuentował zaś stwierdzeniem, że trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że firma ta prowadzi listę filadelfijską nie tyle dla światowego rozwoju nauki, ale dlatego, aby przy okazji po prostu zarobić. W kontekście powyższej wypowiedzi bardziej zrozumiałą staje się bunt najlepszych uniwersytetów na świecie przeciwko kosztom publikowania w renomowanych czasopiśmie (o czym było wcześniej). Wszystko to rysuje przykry obraz, na którym zubożony cel jakości publikacji duszony jest kosztami, na jakie nie wszyscy mogą sobie pozwolić. I tak faktyczna jakość konkretnej publikacji naukowej zaczyna gubić się gdzieś po drodze.

### **Szufladkowanie nauki**

W poprzedniej części nie wspomniano jeszcze o tym, że czasopisma naukowe publikujące prace z zakresu nauk matematycznych i przyrodniczych mają nieco inne kryteria punktowania niż czasopisma publikujące prace z zakresu nauk humanistyczno-społecznych. Rodzi to konsekwencje, gdyż wiele czasopism naukowych (zwłaszcza uczelnianych) nie ma charakteru monodyscyplinarnego. Powstaje też pytanie co robić, gdy konkretne opracowanie jest na pograniczu dwóch lub więcej dyscyplin naukowych.

Ciekawą wypowiedź na ten temat miał w porannym programie radiowym 23.09.2012 r. Maciej Geller (organizator i kierownik kolejnych edycji Festiwalu Nauki), naukowiec z Wydziału Fizyki UW. Zwrócił on mianowicie uwagę na istnienie obszarów brzegowych między różnymi dyscyplinami naukowymi. Dla zilustrowania problemu przytoczył konkretne przykłady z pogranicza fizyki i chemii, a także chemii i biologii. Jak zakwalifikować takie prace i w jakim czasopiśmie je publikować? Podobny problem miał noblista w dziedzinie ekonomii z 2005 r. Thomas C. Schelling, który zajmował się teorią gier (pogranicze matematyki i zarządzania). Udowodnił on w swojej *Strategii konfliktu* (1960), że rozwiązanie sytuacji

konfliktowych, tylko na bazie modelu matematycznego może być niemożliwe bez uwzględnienia dorobku nauk społecznych, a dotyczących np. uwarunkowań kulturowych naszego przeciwnika<sup>6</sup>.

Podobne problemy występują oczywiście też w innych obszarach wiedzy. Jak można mówić o jakości publikacji, jeżeli zasklepi się ona tylko w jednym dziale i nie będzie uwzględniać innych uwarunkowań wpływających na kompleksowe (holistyczne) ujęcie danego tematu. Zarządzanie znajdujące się w tytule niniejszego czasopisma naukowego graniczy przecież nie tylko z matematyką, ale też z paroma jeszcze innymi naukami. Pełna nazwa tej dyscypliny naukowej to organizacja i zarządzanie.

I tak St. Sudoł w swojej pracy pt. *Nauki o zarządzaniu* (2007 s. 37) zwraca uwagę na to, że w oficjalnej klasyfikacji nauk, ta dyscyplina naukowa jest zaliczana do dwóch dziedzin nauki: nauk ekonomicznych, ale też do nauk humanistycznych. Autor ten podkreśla, że według niego nauki o zarządzaniu największe związki mają z naukami ekonomicznymi.

Ponieważ dyscyplina naukowa nazywana organizacją i zarządzaniem jest bliska mojemu sercu, na jej przykładzie spróbuję wykazać jak wielorakie są jej powiązania z innymi jeszcze obszarami wiedzy i mam tu pełną jasność, że zestaw przykładów będzie daleko niekompletny. Na początek przywołajmy tytuły dwóch prac jakie przed laty pojawiły się na naszym rynku. Pierwsza to *Wstęp do socjologii organizacji* M. Hirszowicz (1967), druga to *Spoleczna psychologia organizacji* D. Katz'a i R. Kahn'a (1979). Ciekawostką jest też tytuł pracy z początku XX wieku, *Życie seksualne dzikich* B. Malinowskiego (wydanie polskie 1967), w której uzmysławia nam ten amerykański antropolog społeczny, jakie są mechanizmy tworzenia organizacji w określonej grupie społecznej. Przywołane wyżej tytuły jednoznacznie chyba wskazują, że o organizacji i zarządzaniu można debatować z bardzo różnych punktów widzenia.

Jeszcze dobitniej wypowiada się na ten temat laureat nagrody im. A. Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych z 1978 r. H. A. Simon, który nieco wcześniej, we wspólnej książce z J. G. March'em pt. *Teoria organizacji* (1964 s. 31) napisał, że tak naprawdę to ojciec NOP (naukowej organizacji pracy), inżynier reprezentujący nauki techniczne, Frederick W. Taylor stworzył „fizjologiczną teorię organizacji”. Autorzy ci nie wspominają nic o tym skąd u F. Taylora pojawiły się ciągoty do selekcji robotników ze względu na ich fizyczne predyspozycje, skąd pomysł modelowania techniki wykonywanych przez nich ruchów i stosowania

---

<sup>6</sup> Więcej zobacz w artykule Leszka Baja pt. *Jak uniknąć wojny nuklearnej*. Gazeta Wyborcza z 15 października 2012 r. s. 24.

chronometrażu, wreszcie ćwiczenie ich tak, aby osiągnęli oni rekordowe wyniki. Sprawa wyjaśnia się gdy sięgniemy do *Official Encyclopedia of Tennis* Ed. United States Tennis Association (1975), z której dowiadujemy się, że nasz bohater zdobył w 1881 r. w Newport (grając w deblu z C. M. Clark'iem) w I Mistrzostwach Krajowych w Tenisie tytuł mistrza Stanów Zjednoczonych. Jego ciągoty do sportu zauważył też J. A. F. Stoner i R. E. Freeman w swojej książce *Management (Annotated Instructor's Edition)* (1968 s. 36) pisząc, że F. W. Taylor uważnie analizował inną dyscyplinę sportu, mianowicie krokiet (*croquet*), a jej wyniki pozwoliły mu na sformułowanie słynnej zasady „najlepszej jednej drogi”. Kropkę nad „i”, w sprawie wpływu wiedzy z zakresu sportu na osiągnięcia F. W. Taylora przynosi informacja o tym, że 9 lutego 1886 roku otrzymał on patent N° 335.656 na rakiety do tenisa, a 20 czerwca 1905 roku patent N° 792.631 na kij golfowy. Sam F. Taylor na konferencji na temat naukowego zarządzania, jaka odbyła się w The Amos Tuck School w 1911 r., w odczycie pt. *Scientific Management* wygłosił znamienne tezę ...”Wprowadzając naukowe zarządzanie w bardzo małym stopniu opieramy się na własnych pomysłach. Wszystko co robimy opiera się na cudzych pomysłach. Naukowe zarządzanie nie sili się na oryginalność. Jestem z tego dumny...”

Reasumując, jeżeli sprawami organizacji zajmują się – jak widzimy powyżej, nauki techniczne, ekonomia, socjologia, psychologia, antropologia społeczna, fizjologia, a nawet nauki o kulturze fizycznej – to jak można postulować aby czasopismo naukowe zajmujące się organizacją i zarządzaniem odmawiało dostępu na swoje łamy prac stricte organizacyjnych, ale wykorzystujących warsztat badawczy właściwy innym dyscyplinom naukowym? Nie szufladkujmy nauki. Przyjmijmy może za Ludwigiem von Bertalanffy (biologiem), twórcą ujęcia systemowego, tezę o konieczności badań i nauczania wielodyscyplinarnego i interdyscyplinarnego, bo często to co najciekawsze kryje się właśnie w oddziaływaniach między elementami.

### **Bełkot terminologiczny**

Za chwilę omawiając problemy związane z jakością kryteriów oceny jakości kształcenia przywołamy trudne do zaakceptowania, narzucone przez urzędników, znaczenie terminu kompetencje. Teraz jednak spójrzmy na problem szerzej – jako problem komunikacji społecznej, gdy interlokutorzy posługując się tym samym językiem, wkładają pod poszczególne pojęcia różne treści i znaczenia. W konsekwencji nie mogą się zrozumieć. I dotyczy to naukowców w ramach jednej dyscypliny naukowej. A co mają powiedzieć laicy, słuchający ich specjalistycznego (hermetycznego) języka? Istna wieża Babel!

Pod koniec ubiegłego wieku ukazały się w Polsce dwa podręczniki akademickie z zakresu organizacji i zarządzania. Jeden z nich został zatytułowany *Kierowanie* (J. Stoner, Ch. Wankel – 1992), drugi *Zarządzanie* (red. A. Koźmiński, Wł. Piotrowski – 1995). Oba traktujące o tych samych zagadnieniach, ale wykorzystują różne terminy, wprawdzie bliskoznaczne, ale nie będące przecież synonimami. Tak samo jak nie są nimi inne o podobnym charakterze jak np. rządzenie, przewodzenie, administrowanie, dowodzenie, sterowanie itp.

W innej zupełnie dziedzinie – naukach o kulturze fizycznej – ustawodawcy w 2010 r. niepomni dorobku kilku pokoleń teoretyków, próbują wyrugować z języka polskiego termin „kultura fizyczna” (bo to rzekomo rusycyzm) oraz pojęcie „rekreacja” (bo to wg nich to samo co sport).

Jak żyć i porozumiewać się w świecie tak zmieniającym swój język? A może warto choć przez chwilę sięgnąć do uzasadnień jakimi posługiwali się klasycy danego gatunku<sup>7</sup>. Boję się, że tego typu problemy mogą występować we wszystkich dyscyplinach naukowych. Można więc postawić retoryczne pytanie – jeżeli oceniany naukowiec i recenzent oceniający jego dorobek naukowy nie do końca się rozumieją, to czy taka ocena może być rzetelna?

### Nic złego o nas

Załóżmy jednak, że mimo selekcji negatywnej (no może nie zawsze) najlepsi naukowcy trafili do dydaktyki w szkole wyższej. Pierwszym problemem, który im będzie utrudniał pracę jest brak przygotowania pedagogicznego. Zdumiewające jest to, że w naszym kraju rzemieślnik przyjmujący ucznia do terminu (ma z tego tytułu ulgi podatkowe), musi mieć ukończony kilkudziesięciogodzinny kurs tzw. pedagogizacji. Asystentem można zostać bez takiego przygotowania, a potem improwizować i zrażać do siebie i reprezentowanej dyscypliny naukowej kolejne roczniki swoich podopiecznych.

Co potrafi zrobić ze studentem nie panujący nad swoimi emocjami, sfrustrowany nauczyciel akademicki, wiedzą tylko dziekani oraz opiekunowie roczników. Od 1995 roku w kolejnych ustawach Prawo o szkolnictwie wyższym, pojawia się

---

<sup>7</sup> W zakresie zarządzania mógłby to być J. Zieleniewski, który w pracy pt. *Organizacja i zarządzanie*, PWN 1969, zdefiniował znaczenie większości wspomnianych terminów bliskoznacznych jako różnicowanych źródłem pochodzenia władzy kierowniczej. W zakresie kultury fizycznej np. Amerykanin Bernarr Macfadden, który w swojej *Encyclopedia of Physical Culture*, New York 1911, już wówczas doprecyzował znaczenia spornych dzisiaj terminów.

zapis o tzw. ankietyzacji – czyli zbieranie opinii studentów o swoich profesorach. Niekiedy włos się jeży na głowie, ale solidarność grupowa zazwyczaj skutecznie neutralizuje negatywne opinie. No bo jak niby ma być – uczeń będzie krytykował swojego mistrza?

Studenci jednak krytykują nie tylko prowadzących zajęcia (nieprzygotowani, nie reagują na zgłaszane potrzeby), ale przy okazji zwracają też uwagę na złą organizację procesu dydaktycznego (np. zbyt mało zajęć praktycznych, czy zajęcia są w zbyt dużych grupach), na słabe wyposażenie w pomoce dydaktyczne (mało specjalistycznej literatury w bibliotece, czy brak odpowiednio wyposażonych laboratoriów) itd. itp. Czynniki tego typu jeżeli wystąpią w danej szkole wyższej na pewno wpływać będą na jakość kształcenia. A przecież o to nam chodzi. Nie bójmy się opinii studentów, bo o wadze ich wypowiedzi decydować będzie statystyka, a nie pojedyncze oskarżenia paru niedocenionych.

### **Proces boloński**

Deklaracja Bolońska z 1999 roku, podpisana i ratyfikowana od razu przez Polskę, stworzyła ramy do ujednoczenia systemów kształcenia w Europie na poziomie wyższym. Zapoczątkowany wówczas proces boloński doprowadził do trzystopniowego systemu kształcenia, wprowadzenia punktów ECTS, mobilności studentów i naukowców, suplementu do dyplomu, wreszcie narodowych ram kwalifikacji. Te ostatnie powinny być ostatecznie wdrożone w bieżącym roku akademickim<sup>8</sup>.

Jak każda reforma również i ta napotykała na większe lub mniejsze opory (głównie mentalne) w środowisku akademickim.

Zmiany zachodzące pod jej wpływem w XXI wieku, w europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego są ewidentnie, ale często realizowane w zróżnicowany sposób w poszczególnych krajach. Bolączek (nad którymi u nas przechodzi się do porządku dziennego) jest w tym obszarze kilka. Działa tutaj coś co można nazwać przyzwyczajeniem, konserwatyzmem, a może nawet skutkiem działania tzw. „prawa przekory” występującego we wszystkich reorganizowanych systemach.

I tak trzystopniowość studiów wynikająca z Deklaracji Bolońskiej z 1999 r. zakłada, iż pierwszy stopień kształcenia (licencjacki), to studia zawodowe, drugi stopień to uzupełniające studia magisterskie (przygotowujące do pracy naukowej,

---

<sup>8</sup> Więcej zobacz w pracy J. Żyśko i B. Chełmeckiego pt. *Deklaracja Bolońska w dziesięć lat po jej podpisaniu*. Rocznik Naukowy Wydziału Zarządzania w Ciechanowie. Ciechanów 2009, zeszyt 1-2, tom III s. 71-84.

ale też na różnych stanowiskach kierowniczych), wreszcie trzeci stopień to studia doktoranckie. Największym nieporozumieniem u nas jest to, że na drugi stopień starają się dostać prawie wszyscy po stopniu pierwszym. Tak więc na stopniu magisterskim liczba studentów zbliża się u nas do 90% tych co ukończyli licencjat, podczas gdy średnia europejska jest tylko nieco ponad 30%<sup>9</sup>. To wszystko oczywiście słono nas kosztuje i rosłą rzeszę bezrobotnych i często nikomu niepotrzebnych magistrów.

Kolejną ciekawostką jest ignorowanie w wielu uczelniach bolońskiej zasady, dopuszczającej możliwość studiowania (na wyższym stopniu kształcenia) na innym kierunku niż był realizowany na poziomie licencjackim przez danego studenta. Ambitni studenci od razu (tak na wszelki wypadek) studiują więc na dwóch kierunkach od A do Z. Oczywiście to znowu pomnaża koszty. Wstydliwą tajemnicą poliszynela w pewnych uczelniach jest też to, że niektórzy nauczyciele na wyższym stopniu, realizują te same lub prawie te same treści co na stopniu niższym. Mówiąc o jakości kształcenia może warto byłoby bliżej przyjrzeć się temu zjawisku.

Następną sprawą, która przybiera u nas oryginalne formy jest System Transferu Punktów Kredytowych (ECTS – European Credit Transfer System). Zasady bolońskie zakładały, iż do zaliczenia semestru koniecznych jest uzbieranie przez studenta 30 punktów. Dodatkowo znaczny ich procent powinien pochodzić z przedmiotów, które student sam sobie wybierze z oferty przygotowanej przez uczelnię. Ponieważ oznacza to płynność grup dziekańskich i utrudnia planowanie rozkładu zajęć, znowu w wielu naszych uczelniach (nie można twierdzić, że we wszystkich) wybór dla studenta ogranicza się do grupy językowej oraz grupy seminarium dyplomowego. Niekiedy, gdy jednak jest coś do wyboru, to spotyka się praktyki, iż dziekan dzieli rocznik i przydziela sam studentów do jakiejś grupy (sic!). Sztywność oferty jest pokłosiem obowiązujących wiele lat tzw. standardów nauczania, które narzucały co i w jakiej liczbie godzin na danym kierunku nauczania powinno być zrealizowane. Miało to też konsekwencje w postaci liczby punktów ECTS przypisywanych poszczególnym przedmiotom na danym wydziale. Niby obowiązuje zasada, że zależy to od wkładu pracy jaki musi przeciętny student włożyć w opanowanie danego przedmiotu, ale dziekani (komisje) często kierowali się zasadą, że jeżeli mamy w siatce określone przedmioty to suma punktów ECTS im przypisana musi zbilansować się w danym semestrze na wymagane 30. Niestety pomysły niektórych naszych uczelni, aby kilkupunktowy brak w da-

---

<sup>9</sup> Dane te są w posiadaniu MNiSW, ale mimo, że nie są poufne, dotarcie do nich nie jest proste (przyp. L. J.).

nym semestrze student mógł nadrobić w następnym semestrze, bez konieczności powtarzania roku, nie były zbyt głośno propagowane.

Zupełnym nieporozumieniem zaś było częste traktowanie najbardziej kreatywnych studentów, korzystających z programu ERASMUS, jak „podejrzany element”, próbujący ominąć po cwaniacku niektóre podstawowe przedmioty w macierzystej uczelni. Znane są przypadki, że student wracający z takiej wymiany z dorobkiem 30 pkt. ECTS uzyskanych w zagranicznej uczelni, był cofany przez dziekana do powtarzania roku.

Jest jeszcze coś z powyższym związane, co nakazuje nam zastanowić się nad innowacyjnością naszego kształcenia. Ponieważ w różnych krajach stosuje się różne systemy oceny wiedzy studenta, wymyślono oceny ECTS oznaczone symbolami A; B; C; D; E. Dla ocen niedostatecznych FX oraz F. Bo jak porównać np. naszą ocenę dostateczny plus (3+) z obowiązującym np. w Belgii czy Portugalii systemem dwudziestopunktowym, czy odwróconym systemem w Niemczech czy Austrii, gdzie najlepszą oceną jest 1 (u nas bez sensu kojarzona z pałą). W ocenie ECTS nasze 3+ to litera D. Analogicznie w cytowanej wyżej Belgii litera D odpowiada 11-12 pkt, a w Austrii – tamtejszej ocenie 3. W kraju tym nasza trójka oznaczana jest jako 4, ale obie oceny mają w ECTS oznaczenie E<sup>10</sup>. Jest jednak jeszcze jedna sprawa związana z zasadą bolońską, mianowicie rozkład ocen pozytywnych ECTS powinien mieć w danej grupie studenckiej rozkład taki, że oceny A i E powinny wśród wszystkich ocen pozytywnych, stanowić po 10%, oceny B i D odpowiednio po 25%, a ocena C (nasza ocena dobry) powinna występować w 30% przypadków<sup>11</sup>. Czy ktoś to u nas stosuje, bo jakoś nic o tym nie słychać.

### **Krajowe ramy kwalifikacji (KRK)**

Proces boloński miał swoje etapy. Jednym z nich był tzw. komunikat z Bergen z 2005 r. (podpisany przez 45 krajów) zarysowujący narodowe ramy kwalifikacji w stosunku do ośmiu poziomów odniesienia. Opisują one, co na danym poziomie uczeń (student) opanował w zakresie wiedzy, umiejętności, kompetencji. Ten schemat ma umożliwić ocenę wyników nauczania. W przypadku uczelni wyższych

---

<sup>10</sup> Zaczepnięto z opracowania Karen Petry, *Europäische Sportstudent*, Deutsche Sporthochschule Köln 2004.

<sup>11</sup> Porównaj w: *Europejski System Transferu i Akumulacji punktów, suplement do dyplomu – przewodnik*. Wyd. Narodowa Agencja Programu SOCRATES – ERASMUS. Warszawa 2004 s. 55.



proces ten aktualnie jest w Polsce realizowany, jednak wywołuje u wielu nauczycieli akademickich spore emocje. Najwięcej słowo „kompetencje”. O ile w stosunku do wiedzy i umiejętności w zasadzie nie ma zastrzeżeń, to słowo „kompetencje” budzi wątpliwości. Niektórzy próbują nazywać to kompetencjami społecznymi, inni postawami. Jest w tym jakaś racjonalność bo celem każdego szkolnictwa jest nie tylko nauczyć czegoś, ale też wychować młodego człowieka przekazując mu określone wzory postaw i zachowań wobec otaczającej nas rzeczywistości. Kłopot polega jednak na tym, że słowniki języka polskiego tłumaczą znaczenie tego terminu jako „zakres władzy, pełnomocnictw, uprawnień, odpowiedzialności czy oficjalnego uznania umiejętności”<sup>12</sup>. A to ostatnie podkreśla, że zależy nam na oficjalnym uznaniu, bo wcześniej mamy już punkt „umiejętności”, więc powtarzać się nie ma sensu. Logiczne wydaje się tu też być „zakres uprawnień”. Jak ktoś zabiera się za leczenie bez dyplomu lekarza, to jest znachorem – nawet jak ma jakieś w tym zakresie osiągnięcia. Jak mamy prawo jazdy kategorii B – to możemy wyjechać na drogi publiczne samochodem osobowym. Nie mamy jednak kompetencji do jazdy motocyklem (bo tu trzeba mieć uprawnienia kategorii A), ani samochodem ciężarowym (wymagana jest kategoria C) czy autobusem (kategoria D). Na odpowiednich kursach przygotowuje się nas do zdawania egzaminu w zakresie określonych kompetencji (zakresu uprawnień). Zapominanie o tym znaczeniu terminu „kompetencja” wspomagane jest obecną tendencją do deregulacji wielu zawodów. Szczerze mówiąc wołałbym trafić w ręce kompetentnego fachowca niż mieć do czynienia ze średniowiecznym szturarzem (partaczem)<sup>13</sup>. W dostępnych wzorach krajowych ram kwalifikacji takiego rozumienia słowa „kompetencje” niestety nie spotkamy. I to może budzić niepokój.

### Podsumowanie

Reasumując można powiedzieć, że jakość kryteriów oceny jakości kształcenia i nauki (są to elementy pewnej całości) budzi poważne wątpliwości w wielu środowiskach akademickich w naszym kraju, ale jak się okazuje również na świecie. Problem jest za poważny, żeby mechanicznie stosować określone rozwiązania bez

---

<sup>12</sup> Porównaj w: *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupki, H. Anderskiej, Z. Łempickiej. PWN Warszawa 1974 s. 291.

<sup>13</sup> Termin szturarz występuje w *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego (pierwsze wydanie Internetowe), ale brak go w *Wielkim słowniku wyrazów obcych* Krakowskiego Wydawnictwa Naukowego 2008.

pogłębionej dyskusji w środowiskach zainteresowanych tymi problemami. Poza tym przysłowiowy diabeł tkwi w szczegółach. Jakoś nikt np. nie podnosi problemu dużej absencji studentów na wykładach (w wielu szkołach są one nieobowiązkowe). Nie ma w tej dyskusji głosów, że młodzi naukowcy zanim dojrzeją do publikowania w renomowanych czasopismach powinni terminować (praktyka czyni mistrza) w czasopismach nie aż tak renomowanych, ale przecież też poważnych. Na początku kariery na ogół jeszcze nie ma się grantów, więc koszt badań, ale też i samej publikacji musi być na miarę możliwości takich młodych naukowców. Na publikowanie w renomowanych czasopismach może im po prostu brakować środków. Wreszcie trzeba przypomnieć sobie, że jakość szkoły wyższej zależy (poza twórczością naukową jej pracowników) również od jakości działalności dydaktycznej kadry. Nie powinna ona być dodatkiem (przy okazji) do tej pierwszej. Wiedzę najlepiej przekazują pasjonaci, ale o kryteriach pomiaru zaangażowania w dydaktykę wykładowców jakoś się nie dyskutuje.

Patrząc całościowo okazuje się, że mamy dosyć pokaźny zbiór kryteriów, w których można byłoby oceniać jakość kształcenia i nauki, ale nie wszystkie są wykorzystywane do takiej oceny. Opisane tu rozwiązania są dobrane subiektywnie, a więc ich zbiór zapewne będzie znacznie większy. Warto np. zastanowić się nad wskaźnikami odzwierciedlającymi stosunek studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego. Nad tym jak egzekwować wiedzę i umiejętności – bo chyba nie tylko testami? Jak walczyć z narastającą plagą plagiatów?

Czy jakość kryteriów oceny jakości kształcenia i nauki w naszym kraju można ocenić pozytywnie? Problem jest zbyt złożony, aby żądać precyzyjnej odpowiedzi tylko tak lub nie. Różne doświadczenia wielu naukowców pracujących w szkolnictwie wyższym powinno się jednak poddać procesowi ważenia statystycznego, bo jedyne czynniki są bardziej, drugie mniej istotne. Dopiero wówczas będzie szansa na powstanie spójnego systemu kryteriów oceny. Można oczywiście sięgać też do doświadczeń innych krajów, ale należy pamiętać, że różne w nich uwarunkowania (choćby kulturowe) nie zawsze pozwalają na prostą ich implementację u nas.

## ABSTRACTS IN ENGLISH

**Wiesław Szczęsny**

### CONTRIBUTION TO THE DISCUSSION ABOUT THE ROLE OF MODERN ENTERPRISE

**Abstract**

The subject of the article is the role of business and its functions which meets in today's economy. The thesis of the article is that a company carrying out its individual objectives meets social functions, without which economic development seems to be impossible and meets growing collective needs. The article consists of three parts in which the author takes the issue of the aim of a company, the market and non-market environment and the sources of financing of public sector. The final conclusion comes down to the postulate of rationality of non-market institutions, on which the potential of the material and intellectual enterprise depends largely.

\* \* \*

**Marian Daniluk**

### INVESTMENT RISKS OF FINANCIAL MARKETS (Theory and Practice)

**Abstract**

The intention of this article is to present the essence and the main risks in the business. Broader risk issues have been highlighted in the placement of funds in the financial markets. The article discusses the correlation of income and risk, focusing on the principle that higher income is usually associated with a higher risk. Also, extending the term of the deposit affects the higher risk. Secondly, there are discussed the great potential for reducing investment risk in today's financial markets with the use of effective methods of investing, pointing to the benefits of portfolio investment. Diversification of risk is an important criterion for the relative safety of money market funds to invest.

\* \* \*

**Dorota Sitnik**

MECHANISM OF TRANSMISSION,  
INFLATION AND STATE'S INTERVENTION IN THE VIEW  
OF MONETARISTS

**Abstract**

The article presents monetarism's approach to the issues of transmission mechanism, inflation and state interventionism. It is mainly based on views of one of the most famous economists Milton Friedman. The transmission mechanism means the influence of the quantity of money supply on production and employment. The monetary expansion will increase production and employment and prices will remain stable in short period. Any increase of the quantity of money only will lift prices- it will make only nominal changes in long period. Therefore Friedman doesn't believe in state interventionism-he is the enemy of any state activity in the market mechanism. The main cause of inflation is the surplus of money supply over necessity consequent to the quantity of GNP. It means that the main cause of inflation is state printing of „empty” money.

\* \* \*

**Wacław Huba, Elżbieta Ślaska**

ELECTRONIC FORM OF LAND REGISTERS  
AS A WAY TO IMPROVE THE FUNCTIONALITY  
OF THE INSTITUTION

**Abstract**

The article describes the issues related to running land registers, their structure and functions, and emphasizing the role of the register as a special property register. Special attention is paid to the reform of the institutions of land registers, consisting of the implementation of the electronic land registration system and the need to transfer the content of the traditional (paper) register to the structure of land registers into a computer system. The key principles of land registers are also discussed, including: the principle of public trust pledge of land registry, the establishment of a separate entry for each property as well as an obligation to disclose the owner's rights in the land register. Presented as well

are the most important changes in the mortgage institutions and land registers introduced by the act of law amendment of 26 June 2009 (Journal of Laws No. 131, item 1075), and the positive and potential negative effects associated with the introduction of electronic land registry.

\* \* \*

**Paweł Czarnecki**

#### MAIN PROBLEMS OF EDUCATION AND SCHOOLING OF SOCIAL WORKERS IN POLAND

##### **Abstract**

Training of social workers aim at equipping people who want to work in this profession with a specific set of competencies, so that on the one hand it was possible to solve social problems as social policy pursued by the state, and on the other, to have competitive graduates entering the labor market. The question of the nature and scope of knowledge and skills during the schooling of students of faculties „social work” ought to learn is associated with a discussion about the nature and functions of social work in modern society. In the case of social work, this problem is further complicated due to the aforementioned two-dimension of this field as a theory discipline and as a set of practical skills. The basis of the theoretical dimension of education should be structured scientific knowledge, but because social work is interdisciplinary, the problem of the development of the „canon” of information from different areas that every student of *social work* should learn, regardless of their chosen specialization. A similar problem arises in the fact of practical skills as there can be distinguished versatile skills necessary for all social workers (such as the ability to operate in a specific legal environment – institutional) and specialized skills, adjusted to a specific group of recipients of social work.

\* \* \*

**Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń**

CONSTRUCTION PRINCIPLES OF MODERN REMUNERATION  
SYSTEMS IN COMPANIES

**Abstract**

Remuneration fulfils a number of functions in a company, including the motivating-integrative one, the cost-related one, the income one and the social one. Designing modern remuneration systems is a difficult task. It requires taking into account two methodological approaches: the diagnostic one and the adaptive one. The aim of the paper is to formulate the principles and the variants (options) of remuneration policy in companies. The authors of the paper – in order to achieve the assumed goal – discuss legal regulations concerning remuneration in Poland, kinds of remuneration, forms and components of wages, non-money forms of remuneration. Pointing out to three possible options of wage policy in a company, they focus a special attention on decent and just pay. The paper pays also attention to main types of contemporary remuneration systems. It presents the most popular of them – traditional tariff system, where the amount of remuneration is dependent on difficulty of work at a given post – and then its modifications: the cafeteria system and the package system. The cafeteria system of remuneration assumes that a worker gets a part of remuneration in the form of non-cash and service benefits, which are chosen from a list, and the package system means that particular groups of employees – or even particular employees – are offered remuneration composed of a number of components adjusted to the rank of a post and to a worker's needs.

\* \* \*

**Roman Lusawa**

LABOREM EXERCENS ENCYCLICAL BY JOHN PAUL II ON HUMAN  
WORK ON THE OCCASION OF 90<sup>TH</sup> ANNIVERSARY  
OF RERUM NOVARUM ENCYCLICAL

**Abstract**

The article presents the content of the encyclical of Pope John Paul II dedicated to human labor. This paper ends with a series of articles on the Catholic Church's position on issues of socio-economic conditions.

\* \* \*

**Katarzyna Szymańska**

REVIEW OF CONTEMPORARY OPINIONS ON HUMAN  
RESOURCES MANAGEMENT IN PROJECTS

**Abstract**

Teamwork is very popular at the moment. Appropriately well-matched team is more effective. Teamwork's competitors co-operate and solve their problems are better. The following chapter discusses the management of human resources in projects. It describes principles of structure of teamwork's research, shows possibilities of expansion of effectiveness in cooperating persons, shows how important the manager in research project is.

\* \* \*

**Jan Rusinek**

CALCULUS OF PROBABILITY ENHANCES DIDACTICS

**Abstract**

In the article the results of test exam are considered as random variables and analyzed distributions of these variables. Based on this analysis algorithms to assessment tests are proposed.

\* \* \*

**Lidia Białoń**

ABOUT THE BOOK BY JOHN C. BOGLE – “ENOUGH. TRUE MEASURES  
OF MONEY, BUSINESS, AND LIFE”

**Abstract**

Polish Economic Society in Warsaw released in 2009 a book by John C. Bogle entitled „Enough. True measures of money, business and life” (translation – Anna Gašior-Germany). The content of the book is based on the author's extensive experience, the founder of well-known investment fund „The Vanguard

Group” functioning up till now. The book touches upon the topics of modern companies, paying particular attention to some aberrations associated with economic calculation, and therefore with the identification of effects, giving the reason for this state of affairs. These threads are interwoven with author’s life experiences, particularly in searching for and finding the real „diamond life”.

\* \* \*

**Andrzej Buszko**

REVIEW OF A JOINT PUBLICATION ENTITLED  
„MANAGEMENT OF INNOVATIVE BUSINESS”

**Abstract**

The topic of the authors’ considerations of the reviewed book is the issue of innovation in the enterprise environment acting in the conditions of modern market economy. This publication is intended for both business students and for practitioners in business.

\* \* \*

**Dariusz Zagrodny**

IN MEMORY OF PROF. ZDZISLAW NANIEWICZ

**Abstract**

This study presents the biography of the deceased in 2012 prof. Zdzislaw Naniewicza, who among other reviews for some of the work submitted to the Yearbook of the Faculty of Management Science in Ciechanów.

\* \* \*



**Stanisław Dawidziuk**

10th ANNIVERSARY JUBILEE CELEBRATIONS  
VYSOKEJ ŠKOLY ZDRAVOTNÍCTVA A SOCIÁLNEJ PRÁCE  
SV. ALŽBETY IN BRATISLAVA

**Abstract**

This article describes the 10th anniversary of St. Elisabeth and Social Sciences in Bratislava celebrations, held in October 2012. There is also characterized activities of the largest non-public school, working in the framework of charity Tropic Team, in the Slovak Republic. During the celebrations of the anniversary Prof. Dr. Stanislaw Dawidziuk, Founder-Rector Honorary of Warsaw Management Academy was awarded with the Medal of St. Elizabeth – for lifetime achievement and contribution to the development of education and schooling.

\* \* \*

**Lech Jaczynowski**

QUALITY OF CRITERIA OF ASSESSMENT  
OF SCIENCE AND EDUCATION

**Abstract**

The subject of the considerations in the in this article are the criteria for assessing the quality of education and science practiced in Polish higher education. On the basis of speech-makers at various meetings with academic community and discussions on these statements, scientific materials, but also the press articles (referring to the subject), normative acts in force, as well as the author's experience of participating in various university committees and commissions dealing with these issues there are subjectively presented critical remarks appearing in academic circles concerning the quality criteria of the whole system.



## INFORMACJA O AUTORACH

- Białoń Lidia** (prof. dr hab.); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- Buszko Andrzej** (dr hab. prof.); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski.
- Czarnecki Paweł** (dr hab. prof.); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- Daniluk Marian** (prof. dr hab.); Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie.
- Huba Waław** (dr); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM), Wyższa Szkoła Turystyki i Języków Obcych w Warszawie.
- Jacynowski Lech** (prof. dr hab.); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM), WWFiS w Białej Podlaskiej.
- Lusawa Roman** (doc. dr inż.); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM).
- Pawlak Zbigniew** (dr); SGH w Warszawie.
- Rusinek Jan** (dr hab. prof.); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM).
- Sitnik Dorota** (dr); Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie.
- Smoleń Andrzej** (dr); AWF w Warszawie.
- Szczęśny Wiesław** (dr hab. prof.); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM), Uniwersytet Warszawski.
- Szymańska Katarzyna** (dr); Wydział Zarządzania w Ciechanowie (WSM).
- Ślaska Elżbieta** (lic.); Sąd Rejonowy w Ciechanowie.
- Zagrodny Dariusz** (prof. dr hab.); Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego.



## INSTRUKCJA TECHNICZNA DLA AUTORÓW OPRACOWAŃ

### Oświadczenie redakcyjne

W związku z wytycznymi Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, mającym i na celu podniesienie jakości i poziomu punktowanych czasopism naukowych, umieszczanych na ministerialnych listach A; B; C, podjęliśmy starania o ich maksymalne uwzględnienie. Większość z nich ma charakter redakcyjny i nie dotyczy bezpośrednio autorów przysyłanych do nas tekstów. Jednym z takich wymagań jest publikowanie danych, o które MNiSzW pyta w swojej ankiecie kwalifikacyjnej z 2011 roku. Sporo z tych informacji znajduje się na stronach redakcyjnych naszego Rocznika Naukowego Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM). Poniżej upubliczniamy więc to, co jest aktualnie wymagane, a do tej pory nie było przez nas dostatecznie wyeksponowane. I tak:

- tytuł czasopisma w języku angielskim
  - ❖ **Research Yearbook Faculty of Management in Ciechanów;**
- zakres nauk do jakiego należy czasopismo:
  - ❖ **nauki społeczne (ZR-1);**
- dyscypliny naukowe:
  - ❖ **nauki o zarządzaniu (N115),**
  - ❖ **mikro i makroekonomika (N112),**
  - ❖ **informatyka ekonomiczna (N 111);**
- kategorie według Thomson Reuters:
  - ❖ **management,**
  - ❖ **law,**
  - ❖ **economics,**
  - ❖ **social scientists.**

Jednocześnie informujemy, że potwierdzamy zasadę, iż każdy artykuł naukowy jest recenzowany przez dwóch recenzentów (w tym co najmniej jeden jest recenzentem zewnętrznym). Artykuły wysyłane do recenzji mają zastąpione nazwiska autorów w celu zapewnienia większej bezstronności ocen, a identyfikacja następuje poprzez oznaczenia kodowe, znane tylko redakcji. W kwestionariuszu oceny artykułu zwracamy się do recenzentów, aby poza uzasadnieniem swoich uwag merytorycznych i zasygnalizowaniem potrzeby naniesienia korekt, jakie powinny zostać ewentualnie dokonane w tekście, zwrócili uwagę (odpowiadając TAK lub NIE) na następujące sprawy:

- zgodność treści artykułu z profilem czasopisma,
- oryginalność problemu,
- opis podejścia badawczego,
- czy wykorzystano i prawidłowo opisano tabelaryczne i graficzne formy prezentacji wyników,
- trafność doboru cytowanego piśmiennictwa,
- poprawność wnioskowania,
- przydatność dla dydaktyki,
- czy artykuł nadaje się do druku bez poprawek merytorycznych,
- wniosek końcowy czy artykuł kwalifikuje się (bądź nie) do druku.

Wprowadziliśmy też funkcję redaktorów tematycznych, którzy w Radzie Redakcyjnej, ze względu na swoją specjalność mogą odpowiadać za poszczególne działy naszego Rocznika Naukowego. Są to profesorowie: Marek Kowalski, Jan Rusinek i Wiesław Szczęsny. Za tłumaczenia streszczeń odpowiada absolwent filologii angielskiej mgr Rafał Zadrozny. Redakcja korzysta też z korekt native speakera Piotra-Petera Wierzychowskiego, Kanadyjczyka z Ontario. Przy okazji apelujemy do autorów o dołączanie do tekstów angielskiej wersji swoich streszczeń, które i tak zawsze są adiustowane u nas, więc nie zachodzi obawa o ich poprawność językową.

Wśród ministerialnych wytycznych znalazł się też postulat wdrożenia procedur walki ze zjawiskiem nazywanym *ghostwriting* (autor danego opracowania wykorzystuje podwykonawcę i nie ujawnia go jako współautora). Sprawdzenie czy nie zaistniało takie zjawisko w jakimś konkretnym przypadku jest nadzwyczaj trudne. Na obecnym etapie apelujemy więc tylko do świadomości autorów, aby nie korzystali z takiej formy wspomagania na równi z innymi nagannymi formami jak plagiat czy kompilacja.

Redakcja spełniając kolejne wymagania MNiSzW publikuje (w aneksie umieszczonym na końcu niniejszej instrukcji) listę recenzentów zewnętrznych współpracujących z naszym Rocznikiem Naukowym.

### Instrukcja właściwa

Redakcja prosi o przysyłanie prac oryginalnych nigdzie nie publikowanych, dających się zakwalifikować do następujących działów:

- Ekonomia i finanse
- Prawo i zarządzanie
- Informatyka i matematyka
- Przegląd piśmiennictwa (recenzje)
- Ku czci (biogramy)
- Kongresy, sympozja, konwersatoria
- Polemiki.

Objętość zgłoszonych prac nie powinna przekraczać około 15 stron tekstu w przypadku oryginalnych prac naukowych lub prac poglądowych kwalifikujących się do pierwszych trzech działów oraz 5 stron tekstu w przypadku prac przewidzianych do pozostałych działów (w tym tabele i ryciny).

Prace powinny być przygotowane zgodnie z następującymi zasadami:

- Dwa egzemplarze maszynopisu w formacie A4 z podwójną interlinią i marginesem szerokości 35 mm z lewej strony, zawierające ok. 30 wierszy (w tym 60 znaków w wierszu łącznie z odstępami) na jednej stronie. Całość powinna być zapisana na podpisanej dyskietce lub CD w edytorze WORD (rozmiar czcionki 11 punktów, krój pisma – Times New Roman). Prace matematyczne mogą być w TeX-u.
- Tabele, z podaniem ich źródła, (**opisane** numerem i tytułem nad tabelą) powinny być przygotowane w osobnym pliku z zaznaczeniem (na marginesie maszynopisu) miejsca umieszczenia ich w tekście, w programie WORD lub EXCEL, **nie większe niż kolumna dokumentu**.
- Znakiem oddzielającym całość od ułamków dziesiętnych jest w tekstach polskich przecinek (nie kropka).
- Rysunki, wykresy i schematy należy określać jednym skrótem, np. rys. lub ryc. Powinny być one wykonane w oddzielnym pliku, w programach Excel, Statistica lub CorelDraw lub na białym papierze czarnym tuszem (w takim formacie, aby można je było reprodukcować w skali 1:1 lub 1:2 – maksymalnie 13 x 17 cm). Rysunki

skanowane (o rozdzielczości min. 300 dpi) powinny być zachowane w formacie \*.TIF, \*.JPG. Rysunki **powinny być opisane** numerem i tytułem umieszczonym na dole pod ryciną; każdy rysunek na oddzielnej stronie, nie większy niż kolumna dokumentu (na marginesie maszynopisu należy zaznaczyć miejsce włączenia rysunków do tekstu). Odbitki fotograficzne (czarno-białe) powinny być przygotowane w formacie nie mniejszym niż późniejsze reprodukcje w naszym periodyku, na papierze błyszczącym o odpowiednim kontraście.

- Wyszczególnione słowa kluczowe umieszczone pod tytułem pracy (przynajmniej 3).
- Streszczenie (w osobnym pliku w polskiej i angielskiej wersji językowej) napisane jednolitym tekstem powinno zawierać cel, hipotezę, materiał i metody badawcze, omówienie wyników (łączna objętość do 1500 znaków ze spacjami i znakami diakrytycznymi).
- Piśmiennictwo winno być zamieszczone na końcu tekstu, ponumerowane i ustawione alfabetycznie według nazwisk autorów, a prace jednego autora według lat wydania, od najstarszych do najnowszych, dodatkowo odróżnione literami (a, b, c...) przy tym samym roku wydania. W tekście jako odsyłacz występuje nazwisko autora i rok wydania ujęte w nawias okrągły, np. (Kowalski 1995) lub – co zalecamy - w przypadku powoływania się na nr publikacji z listy piśmiennictwa, numer ujęty w nawias kwadratowy np. [15].

Opis bibliograficzny powinien zawierać następujące elementy:

- nazwisko i inicjał (lub inicjały) imienia autora (autorów) lub redaktora,
- rok wydania (w nawiasie), po nazwisku i inicjale imienia,
- tytuł pracy (kursywą),
- wydawca lub pełny tytuł czasopisma (w tym ostatnim przypadku też rocznik, numer i strony),
- miejsce wydania (nie podaje się w przypadku czasopism).

Teksty pisane w alfabecie cyrylicznym **transliterujemy** w alfabecie łacińskim zgodnie z International Standard ISO 9:1995 obowiązującą w Polsce jako PN-ISO 9:2000.

Jeżeli praca powstała w ramach badań naukowych finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, informację należy podać na dole pierwszej strony artykułu, w przypisie oznaczonym gwiazdką przy tytule.

Prosimy Autorów o podawanie na oddzielnej stronie: tytułu (stopnia naukowego), nazwy zakładu pracy, numerów telefonów, dokładnego adresu domowego (oraz e-mailowego) umożliwiającego szybki kontakt.

### **Przykłady zalecanych opisów bibliograficznych:**

1. Biczynski S. (2005); Technika BCG. W: Jaczynowski L. [red.] *Techniki organizatorskie w teorii i praktyce KF* Wydawnictwo AWF Warszawa, s. 73-84.
2. Cormen Th., Leiserson Ch.E., Rivest R.L. (2001); *Wprowadzenie do algorytmów*. Wydawnictwo Naukowo-Techniczne (wyd. IV) Warszawa.
3. Doktor K. (1984); Stan i perspektywy nauk organizacji i zarządzania. *Prakseologia* nr 2, s. 36-54.
4. Koźmiński A.K., Piotrowski W. [red.] (1995); *Zarządzanie – teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa.
5. Landa A. N. (1966); *Algoritmizaciâ v obuçeni*. Prosveščenie. Moskwa.
6. Stoner J. A. F., Freeman R. E. (1989); *Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

Wszystkie skierowane do nas prace są przed ich opublikowaniem recenzowane. Redakcja nie zwraca autorom złożonych materiałów, również w przypadku niezakwalifikowania ich do druku. Redakcja zastrzega sobie też prawo do nanoszenia niezbędnych korekt, w następstwie uwag zgłoszonych przez recenzentów lub wynikłych podczas adiustacji tekstu.

Termin składania prac – do kolejnego numeru do 30.04.2013 r. w Dziekanacie Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie); 06-400 Ciechanów, ul. Żórawskiego 5.

Wszystkie dotychczasowe numery naszego Rocznika Naukowego są zamieszczone na stronie internetowej [www.wsm-ciech.com/roczniknaukowy](http://www.wsm-ciech.com/roczniknaukowy)

### **Aneks**

Lista recenzentów zewnętrznych współpracujących z Rocznikiem Naukowym Wydziału Zarządzania w Ciechanowie (WSM) w latach 2007-2012

#### *Profesorowie tytularni*

Chmielarz Witold, Daniluk Marian, Kisielnicki Jerzy, Listwan Tadeusz,  
Mączyńska Elżbieta, Naniewicz Zdzisław, Śliwa Jan.

#### *Profesorowie nadzwyczajni*

Buszko Andrzej, Chojnacki Wojciech, Cytowski Jerzy, Kowalewski Marian,  
Sułek Mirosław, Walkowiak Ryszard, Żyśko Jolanta.

#### *Doktorzy*

Arcipowski Janusz, Baran Michał, Będkowski-Kozieł Michał, Brzeski Radosław,  
Nasiłowski Jerzy, Gadomski Marek, Goryszewski Roman, Grygolec Władysław,  
Grzebieniak Andrzej, Jerzewski Marek, Kozakiewicz Mariusz, Makiła Dariusz,  
Mroziewski Marcin, Pastwa Marta, Pawłowska Barbara, Ptasiewicz Zbigniew,  
Smoleń Andrzej, Suska Agnieszka, Szymańska Katarzyna.

#### *Magistrzy*

Kulikowska Małgorzata, Majchrzak-Jaszczyk Anetta, Rusinek Anna,  
Spychaj Ewa, Trzeciak Zbigniew, Walczak Marek, Wiater Łukasz.

\*\*\*

Emilia Jaczynowska  
/sekretarz redakcji/