

ACTA ELBINGENSIA

Tom XL

RADA NAUKOWA

- prof. zw. dr hab. Krystyna Brzozowska, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego
- prof. zw. dr hab. Marek Cetwiński, Instytut Historii Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego im. Jana Długosza w Częstochowie, Polska Akademia Nauk
- prof. ZUT dr hab. Czesława Christowa, Wydział Ekonomiczny Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego
- prof. UWM dr hab. Przemysław Dąbrowski, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
- prof. zw. dr hab. Yury Glazunov, Wydział Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej
- prof. EUH-E. dr hab. Wiesław Golnau, Wydział Zarządzania UG
- dr Andrzej A. Jarcew, dyrektor Międzynarodowego Uniwersytetu w Moskwie, Filia w Kaliningradzie
- prof. UW-M dr hab. Hanna Kędzierska, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
- prof. zw. dr hab. Czesław Kłyszewski, Wydział Nauk o Zdrowiu EUH-E
- dr Angelika Kochan, kierownik Katedry Finansów i Kredytu Międzynarodowego Uniwersytetu w Moskwie. Filia w Kaliningradzie
- prof. EUH-E. dr hab. Zbigniew Korsak Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E
- prof. WSB dr hab. Jolanta Kruk, Wydział Finansów i Zarządzania Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
- prof. UG. dr hab. Anna Machnikowska, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Gdańskiego
- prof. dr Natalia Marynenko, Narodowy Uniwersytet Techniczny im. Ivana Puliya w Tarnopolu
- prof. UW-M dr hab. Ewa Kantowicz, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
- prof. EUH-E. dr hab. Grzegorz Matuszak, Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E
- prof. UWM, dr hab. Joanna Ostrouch-Kamińska, Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie
- prof. zw. dr hab. Mieczysław Płopa, Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E
- dr hab. Michał Pluciński, Katedra Gospodarki Światowej i Transportu Morskiego Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego
- prof. zw. dr hab. Michał Płachta, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Gdańsku
- dr Błażej Przybylski, Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej w Warszawie
- prof. zw. dr hab. Stanisław Sagan, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Rzeszowskiego
- prof. Chiara Scivoletto, Wydział Prawa Uniwersytetu w Parmie, Włochy
- prof. zw. dr hab. Andrzej Sylwestrzak, Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E
- prof. OSW dr hab. Danuta Wajsprych, Olsztyńska Szkoła Wyższa im. J. Rusieckiego w Olsztynie
- prof. EUH-E. dr hab. Błażej Wierzbowski, Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E
- dr Monika Wilińska, Department of Behavioural Science and Social Work, School of Health and Welfare (Szwecja)
- prof. zw. dr hab. Jan Żebrowski, Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E

ACTA ELBINGENSIA

Kwartalnik naukowy Elbląskiej Uczelni
Humanistyczno-Ekonomicznej

Tom XL Nr 1/2019

Redakcja naukowa
Izabela Seredocha

Seria:
Nauki Ekonomiczne
Zarządzenie Publiczne
z. 9



Elbląg 2019

Komitety Redakcyjny

Prof. zw. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński (przewodniczący)
prof. EUH-E dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E dr Magdalena Dubiella-Polakowska
dr Izabela Seredocha, dr Piotr Kulikowski, dr Jacek Perliński, mgr Agnieszka Radziwoń

Redaktorzy tematyczni

Prof. zw. dr hab. Krzysztof Luks – nauki ekonomiczne
Dr hab. prof. EUH-E Jarosław Jaszczur – nauki o zdrowiu
Dr hab. prof. WSB Jolanta Kruk – nauki społeczne
Prof. zw. dr hab. Andrzej Sylwestrzak – prawo, administracja
Dr Izabela Seredocha – zarządzanie publiczne
Dr Miłosz J. Kaczyński – bezpieczeństwo publiczne

Redaktor językowy

Lidia Ciecierska

Korekta

Zofia Ciecierska

Redaktor statystyczny

Dr Aleksander Denisjuk, UWM w Olsztynie

Skład i łamanie

Oficina Wydawnicza Edytor.org

Projekt okładki

Wojciech Dobrzycki, Robert Malentowicz

ISSN 1730-9980

© by Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Elbląg 2019

Wydawca

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna

Deklaracja o wersji pierwotnej

Wersją pierwotną czasopisma jest wydanie papierowe. Po ukazaniu się nowego tomu czasopisma, jego spis treści zamieszczony zostaje na stronie internetowej Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej. Wersja elektroniczna pisma jest umieszczana dwa lata po ukazaniu się numeru.

Licencja CC BY 4.0

Czasopismo „Acta Elbingensia” od 2019 roku jest wydawane na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>).



Druk i oprawa: Totem s.c.

SPIS TREŚCI

ARTYKUŁY NAUKOWE

KRZYSZTOF LUKS

Polityka pieniężna – składnik polityki gospodarczej..... 9

PAWEŁ GALIŃSKI

Podatki samorządowe w systemie dochodów gmin w Polsce..... 25

ALFRED SKORUPKA

Psychologia twórczości w zarządzaniu. Zarys problemu..... 41

JOLANTA PUCHAŁA, ROKSANA WIERZBICKA, HUBERT KOŁODZIEJSKI

Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi..... 55

IZABELA SEREDOCHA

Potrzeby i możliwości rozwoju pracowników samorządowych – analiza badań..... 71

RECENZJA

IZABELA SEREDOCHA

Recenzja książki: Małgorzata Sidor-Rządkowska, Coaching kariery, doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, ss. 200..... 99

SPRAWOZDANIA

ANDRZEJ SYLWESTRZAK

Sprawozdanie z działalności Wydziału Administracji i Nauk Społecznych w roku akademickim 2017/2018..... 107

IZABELA SEREDOCHA

Sprawozdanie z seminarium naukowego: Oferta pracy czy handel ludźmi?..... 115

IZABELA SEREDOCHA

Sprawozdanie z konferencji naukowej z cyklu: Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie na temat: Szanse i zagrożenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Rola ekonomii społecznej w rozwoju społeczeństw..... 117

INFORMACJA O WYDAWNICTWIE EUH-E..... 121



ARTYKUŁY NAUKOWE

Krzysztof Luks*

POLITYKA PIENIĘŻNA – SKŁADNIK POLITYKI GOSPODARCZEJ

Streszczenie

Polityka pieniężna jest składnikiem polityki gospodarczej. Stanowi zespół środków mających na celu przede wszystkim stabilizację cen, jako swego rodzaju bezpiecznik równowagi gospodarczej. Jednocześnie od polityki pieniężnej oczekuje się działań na rzecz stabilnego rozwoju gospodarczego. To ostatnie zadanie jest przedmiotem sporów. Polityka pieniężna posługuje się dwoma zespołami instrumentów: bezpośrednimi i pośrednimi. Na dłuższą metę za bardziej skuteczny uważa się zespół instrumentów pośrednich.

Słowa kluczowe: polityka gospodarcza, polityka pieniężna

Synopsis

Monetary policy – economic policy component Monetary policy is a component of economic policy. It is a set of measures aimed primarily at stabilising prices as a kind of safety net for economic equilibrium. At the same time, monetary policy is expected to contribute to stable economic development. The latter task is the subject of dispute. Monetary policy uses two sets of instruments: direct and indirect. In the long term, a set of intermediate instruments is considered to be more effective.

Keywords: economic policy, monetary policy.

* Prof. zw. dr hab., Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

Wstęp

Wyodrębnienie w ramach polityki gospodarczej polityki pieniężnej jako specyficznego zespołu instrumentów i działań uzasadnia rola pieniądza w gospodarce, od czasu gdy przyjęła ona postać gospodarki towarowo-pieniężnej. Dzięki powstaniu pieniądza jako kategorii ekonomicznej zostały przewyżczone niedogodności towarzyszące bezpośredniej wymianie towaru na towar. Znalezione bowiem ogólny ekwiwalent każdego towaru. Pieniądz w tej roli (niezależnie od różnej postaci w kolejnych epokach) pełni następujące funkcje:

- ♦ dobra obrachunkowego,
- ♦ środka cyrkulacji,
- ♦ środka płatniczego,
- ♦ środka przechowywania (tezauryzacji bogactwa)¹.

Pieniądz w roli dobra obrachunkowego pozwala sprowadzić wartość wszystkich produktów i usług do wspólnego mianownika. Porównujemy wartość towaru z wartością jednostki pieniężnej i w wyniku tego otrzymujemy cenę. Funkcja pieniądza jako środka cyrkulacji polega na pośredniczeniu w aktach sprzedaży i aktach kupna. Do obsłużenia mnogości aktów kupna i sprzedaży potrzebna jest odpowiednia ilość pieniądza. Zależy ona w sposób wprost proporcjonalny od sumy cen towarów będących przedmiotem tych transakcji oraz – w sposób odwrotnie proporcjonalny – od szybkości obiegu jednoimiennych jednostek pieniężnych. Ta zależność ulega modyfikacji, gdy uwzględniamy transakcje kredytowe. W tym wypadku pieniądz zostaje zastąpiony zobowiązaniem dłużnika wobec wierzyciela do zapłaty określonej sumy w określonym terminie. Dopiero z chwilą nadejścia terminu zapłaty musi wystąpić realne wydatkowanie pieniądza. Pośrednicząc w realizacji zaciągniętych zobowiązań, pieniądz pełni funkcję środka płatniczego. Pieniądz może też pełnić funkcję środka przechowywania bogactwa (środka tezauryzacji), ponieważ bardzo łatwo przekształcić go w inną formę bogactwa. Jest ona bowiem dobrem o szczególnie dużej płynności. Pieniądz papierowy może pełnić tę funkcję jedynie w ograniczonym zakresie, tj. w krótkim okresie czasu i przy założeniu, że jego siła nabywcza nie ulega zmianie².

¹ R. Milewski (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019, s. 113.

² Tamże.

Tak określone funkcje sprawiają, że pieniądź pełni w gospodarce zbliżoną rolę do tej, którą odgrywa krew w organizmach żywych. Stanowi o życiu. Nic więc dziwnego, że popyt na pieniądź i jego podaż znajdują się stale w orbicie zainteresowania polityki. Tym bardziej, że od czasu ukształtowania się państwa (podmiotu polityki), jego instytucje mają wyłączność emisji pieniądza. Państwo określa również zakres stosowania pieniądza oraz możliwości (a niekiedy i kurs) jego wymiany na pieniądze innych krajów. Tym samym jest ono źródłem podstawowych decyzji kształtujących obieg pieniężny. Odpowiada zatem za kształtowanie wpływu tego obiegu na warunki realizacji głównego celu polityki gospodarczej – rozwoju gospodarczego. Nauka ekonomii nie wypracowała w tym względzie, jak zresztą bodaj w każdym przypadku gdy chodzi o zagadnienia fundamentalne, jednoznacznych wskazań.

Pieniądź jako kategoria ekonomiczna

Pieniądź jako kategoria ekonomiczna stał się przedmiotem zainteresowania nauki niemal od zarania ekonomii, by wspomnieć choćby Mikołaja Kopernika (1473–1543). Szczególnie aktywnie zajmowała się nim ekonomia klasyczna. Niektóre ustalenia tego kierunku ekonomii są aktualne do dziś, w przeciwieństwie do doktryn wcześniejszych, które zresztą, jak merkantylizm, były bardziej doktrynami politycznymi niż ekonomicznymi.

Klasyczną interpretację ilościową teorii pieniądza przedstawił David Hume w traktacie: *O pieniądzach* z roku 1752³. Teoria ta – po rozwinięciu przez Johna Stuarta Milla (1806–1873) – ewaluowała, by w rezultacie rozwinąć się w kilka wersji. Teoria ilościowa w wersji transakcyjnej pochodzi od Irvinga Fishera (1867–1947). Jej podstawowe założenie głosi, że najważniejszą funkcją pieniądza w gospodarce jest funkcja transakcyjna. Pieniądź sam w sobie, niezależnie od jego użyteczności w prowadzeniu rozliczeń, nie ma wartości, gdyż do niczego więcej nie służy⁴. Jak widać, teoria ta uwzględnia funkcje pieniądza: dobra obrachunkowego, środka cyrkulacji i środka płatniczego. Nie rozpatruje natomiast jego funkcji jako środka tezauryzacji. Teoria Fishera zasada się na równaniu:

³ W. Stankiewicz, *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 438.

⁴ P. Szpunar, *Polityka pieniężna. Cele i warunki skuteczności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 12.

$$MV = PT,$$

gdzie:

M – wolumen pieniądza (podaż),

V – szybkość obiegu pieniądza,

P – poziom cen,

T – wolumen (liczba) transakcji.

Fisher sformułował hipotezę, że zmiana podaży pieniądza (jego wolumen na rynku M) odpowiada zmianie poziomu cen (P), gdyż wartość V i T przyjmuje jako stałe. Wolumen transakcji zależy od poziomu rozwoju gospodarki, który zmienia się powoli, gdyż determinują go takie czynniki, jak przyrost naturalny, technologia itp. Podejście takie jest zgodne z klasycznym i neoklasycznym założeniem, że w gospodarce zawsze występuje pełne zatrudnienie, a popyt i podaż zależą od płacy realnej. Szybkość obiegu pieniądza V jest również stała, zależy bowiem od zwyczajów płatniczych oraz wskaźnika ubytku pieniądza z rynku, które to cechy również zmieniają się stopniowo⁵. Popyt na pieniądz jest zgodnie z tą teorią ściśle proporcjonalny do poziomu cen.

Teoria ilościowa pieniądza w wersji zasobowej była prezentowana przez tzw. szkołę z Cambridge: Alfred Marshall (1842–1929) i Arthur Cecil Pigou (1887–1959). Przedstawiciele tej szkoły uważali, że – poza funkcją transakcyjną, tj. środka płatniczego i środka cyrkulacji – istotną przyczyną utrzymywania zasobów pieniężnych jest motyw ostrożnościowy. Pieniądz przestaje być wyłącznie środkiem cyrkulacji, a staje się także środkiem czasowego gromadzenia siły nabywczej, a więc zasobem. Uznali zatem, że pełni on także funkcję środka tezauryzacji. Jako jedna z form gromadzenia bogactwa pieniądz odnoszony jest nie tylko do wolumenu transakcji, ale także do całości majątku. Zamiast charakterystycznej dla teorii Fishera szybkości obiegu pieniądza w teorii tej pojawia się parametr k , wskazujący na liczbę transakcji obsługiwanych przez jednostkę pieniężną. Popyt na pieniądz określa równanie:

$$M^d = ky = kYP^6$$

gdzie:

Y – produkcja,

P – poziom cen.

⁵ Tamże, s. 13.

⁶ Tamże.

W obu wersjach ilościowej teorii pieniądza jest on kategorią egzogeniczną wobec realnych procesów gospodarczych.

Odmienne podejście do pieniądza zaprezentował John Maynard Keynes (1883–1946), formułując tzw. teorię preferencji płynności. Traktuje on pieniądź jako jedną z form utrzymania części niekonsumowanego dochodu, przy czym jest to nadwyżka, gdyż najpierw zaspokajane są potrzeby konsumpcyjne. O tym, ile oszczędności utrzymane jest w gotówce, a ile w formie oprocentowanych aktywów, decyduje poziom stopy procentowej, który staje się – w odróżnieniu od poglądów klasyków – podstawowym elementem determinującym popyt na pieniądź. Motyw transakcyjny i motyw przezorności powodują, że popyt na pieniądź jest proporcjonalny do dochodu i majątku. Motyw spekulacyjny decyduje zaś o tym, że popyt ten jest odwrotnie proporcjonalny do poziomu stopy procentowej⁷.

W sumie teoria Keynesa odrzuca tezę o egzogenicznym charakterze pieniądza w stosunku do procesów gospodarczych. Przedstawiciele klasycznego keynesizmu twierdzą (N. Kaldor), że pieniądź jest w pełni endogeniczny, tzn. jest wyłącznie pochodną popytu podmiotów niefinansowych. Pieniądź jest jedynie wolumenem roszczeń finansowych, powszechnie używanych do regulowania zobowiązań oraz częścią szerszej struktury płynności w gospodarce. Takie założenie jest w pełni zgodne z generalną tezą Keynesa o potrzebie aktywności państwa w regulowaniu procesów gospodarczych. Odpowiedzią na nie w nauce ekonomii była modyfikacja klasycznej teorii pieniądza dokonana przez Milтона Friedmana (1912–2006). Istotę jego koncepcji Piotr Szpunar streszcza następująco:

- ♦ Friedman zastępuje szybkość obiegu pieniądza V funkcją popytu na pieniądź;
- ♦ pieniądź jest zarówno środkiem cyrkulacji, jak i jedną z form utrzymywania zasobów, czyli środkiem gromadzenia siły nabywczej; ponieważ pieniądź jest aktywem, popyt na niego kształtuje się zasadniczo pod wpływem ograniczenia budżetowego oraz bilansu korzyści i kosztów (alternatywnych) związanych z jego utrzymywaniem, a więc zależy głównie od stóp procentowych;
- ♦ zamiast teorii ogólnego poziomu cen Friedman konstruuje tzw. teorię dochodu nominalnego, bez wcześniejszego przesądzania, czy wzrost tego dochodu wynika ze wzrostu produkcji czy wzrostu cen;

⁷ Tamże, s. 14.

♦ podaż pieniądza jest autonomiczna, chociaż nie w sposób kategoryczny. Aktywność gospodarcza wpływa oczywiście na wielkość podaży pieniądza, ale dominują czynniki monetarne, które są podstawową przyczyną fluktuacji dochodu nominalnego. Pieniądz jest egzogeniczny, a masa pieniądza poddaje się kontroli władz monetarnych⁸.

To ostatnie twierdzenie stanowi istotną wytyczną dla polityki pieniężnej, i – jak niżej wykazemy – stanowi przedmiot sporu o jej cele. Zdaniem M. Friedmana władze monetarne kontrolują jednak jedynie nominalną, a nie realną podaż pieniądza dzięki wpływaniu na bazę monetarną (H) i wykorzystaniu efektu mnożnikowego:

$$M = H \times [(D/R) \times (1+D/C) / (D/R + D/C)],$$

gdzie:

D – depozyty sektora niefinansowego w systemie bankowym,

C – poziom gotówki w obiegu (poza kasami banków),

R – poziom płynnych rezerw systemu bankowego (w tym gotówka w kasach banków),

D/R – stosunek depozytów do rezerw (tzw. współczynnik rezerw),

D/C – tzw. wyciek gotówkowy.

Kompromisowe ujęcie, łączące elementy obu prezentowanych wyżej teorii, przedstawił James Tobin (1918– 2002). Stwierdza on, że pieniądz pełni funkcję podobną do zapasów – udział pieniądza w strukturze aktywów jest niezbędny do zapewnienia płynności, ale z drugiej strony jest minimalizowany ze względu na koszt alternatywny jego utrzymania. W analizie procesu kreacji pieniądza Tobin położył szczególny akcent na rolę banków komercyjnych. Zwraca uwagę, że banki kierujące się dążeniem do uzyskania dochodu tylko wtedy zakupią aktywa finansowe (np. udzielą kredytu), gdy zyski z tej operacji przewyższą koszty w postaci kosztów pozyskania pieniądza, rezerwy obowiązkowej, obsługi transakcji (koszty operacyjne), a w długim okresie także koszty stałe i instytucjonalne (licencje, opłaty)⁹. Władze monetarne mogą istotnie wpływać na sytuację banków komercyjnych.

Oba nurty, tj. współczesny keynesizm i współczesna ekonomia klasyczna, uznają zdolność gospodarki do samoregulacji i samoistnego powrotu do równowagi długookresowej, co stanowi odejście od tradycji keynesowskiej. Podstawowa różnica między nimi zdaje się polegać na długości dosto-

⁸ Tamże, s. 15–17.

⁹ Tamże, s. 20.

sowań i dojścia gospodarki do stanu równowagi¹⁰. W istocie jednak problem neutralności pieniądza wobec procesów gospodarczych oraz istoty i celów polityki pieniężnej nie może być uznany za rozstrzygnięty. Próbą wyjścia z tego pata jest współczesna teoria modeli empirycznych. Przez banki centralne modele te są uważane jedynie za narzędzia pomocnicze, gdyż „polityka pieniężna to nie gra komputerowa”¹¹.

Istota i cele polityki pieniężnej

Rozbieżności teoretyczne wobec pieniądza, jego roli w procesach realnych, wreszcie możliwości oddziaływania na jego podaż i popyt w związku z celami polityki gospodarczej znajdują odbicie już na poziomie definicji polityki pieniężnej i jej celów. Przytoczmy tę definicję podaną w dwóch najbardziej popularnych podręcznikach do przedmiotu polityka gospodarcza, jakie są wykorzystywane w Polsce. I tak, np. według Bolesława Winiarskiego, polityka pieniężna: polega na użyciu podaży pieniądza jako instrumentu realizacji ogólnych celów polityki gospodarczej. Instytucją publiczną, za pośrednictwem której państwo prowadzi politykę pieniężną, jest bank centralny¹². Takie ujęcie problemu implikuje, że od polityki pieniężnej oczekuje się czynnego zaangażowania w kształtowanie np. wzrostu gospodarczego, aczkolwiek nieco dalej autorzy podręcznika przyznają, iż: „obecnie dominuje pogląd, że głównym celem polityki pieniężnej jest zapewnienie stabilności cen”. Niemniej jednak ich zdaniem: „nie oznacza to oczywiście, że polityka pieniężna nie może wspierać ogólnej polityki gospodarczej. Bank centralny może i powinien sprzyjać realizacji ogólnych celów polityki gospodarczej, ale w taki sposób, aby nie podważać głównego swojego celu – stabilności cen”¹³.

Według autorów podręcznika *Polityka gospodarcza*, pod redakcją Henryka Ćwiklińskiego, „polityka pieniężna jest jednym z narzędzi polityki gospodarczej. Bezpośrednim celem polityki pieniężnej powinno być ograniczenie ilości pieniądza w systemie gospodarczym do wielkości niezbędnej do właściwego spełniania przez pieniądz jego funkcji. Obejmuje ona działania związane z koordynowaniem strumieni finansowych w procesie reprodukcji

¹⁰ Tamże, s. 21.

¹¹ A. Sławiński, *Monetarna alchemia*, „Rzeczpospolita” z 15–16.01.2005.

¹² B. Winiarski (red.), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1992, s. 422.

¹³ Tamże, s. 423 nn.

makroekonomicznej. W praktyce sprowadza się to do wyznaczenia bezpośredniego celu inflacyjnego¹⁴.

Jak widać, oba zespoły autorów definiują politykę pieniężną przez jej cele. Różnica między nimi polega na tym, że zespół B. Winiarskiego widzi politykę pieniężną jako czynnik aktywny w realizacji celów polityki gospodarczej, których, przypomnijmy, widzą wiele (tab. 1). Oznacza to przypisanie polityce pieniężnej zadań, których, jak pokazuje praktyka, spełnić ona nie może, choć J.M. Keynes je postulował.

Z kolei autorzy gdańscy ograniczają zadanie polityki pieniężnej do realizacji tzw. celu inflacyjnego, co wydaje się bardziej odpowiadać zasadom gospodarki rynkowej. Wypada jednak zastanowić się, czy nie jest to z kolei ujęcie zbyt ograniczone.

Tab. 1. Cele polityki gospodarczej

Cele	Generalne	– suwerenność narodowa – sprawiedliwość – postęp społeczny – prawa człowieka	
	Ustrojowo-systemowe i polityczne	– umacnianie istniejącego ustroju społeczno-gospodarczego, zapewnianie jego ewolucji	
	Ekonomiczne	– pomnażanie bogactwa kraju – powiększanie dobrobytu	– efektywne wykorzystanie zasobów, wzrost gospodarczy – przemiany strukturalne – wzrost przedsiębiorczości – równowaga gospodarcza – wzrost udziału w międzynarodowym podziale pracy
	Społeczne	– sprawiedliwy podział dochodu – gwarancja zatrudnienia (pełne zatrudnienie) – wyrównane szanse awansu – dostęp do dóbr kulturalnych i oświaty – zapewnienie ochrony zdrowia – zabezpieczenie społeczne	
	Ekologiczne	– ochrona środowiska naturalnego – rekultywacja	
	Obronno-militarne	– powiększanie potencjału gałęzi o znaczeniu obronnym – zapewnienie niezbędnych rezerw mocy produkcyjnych i środków produkcji	

Źródło: B. Winiarski (red.), *Polityka...*, s. 74.

¹⁴ H. Ćwikliński (red.), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 73.

Ta różnica sformułowań definicji i celów polityki pieniężnej ma istotne znaczenie dla postulowanych w jej ramach kierunków działania państwa. W Polsce, również w najwyższych kręgach władzy, zwłaszcza w rządzie i parlamencie, trwała, szczególnie w latach 2001–2003, ale praktycznie przez okres transformacji gospodarki, dyskusja na ten temat. Najgłośniejszym z głoszonych postulatów było hasło: „Balcerowicz musi odejść!”. Czytaj: bank centralny powinien wspierać rząd w działaniach na rzecz wzrostu gospodarczego. Szczególnie dobitnie postulat ten był artykułowany w okresach spowolnienia tempa tego wzrostu. Wbrew „propagandzie klęski”, od 1992 roku polska gospodarka nie zanotowała spadku produktu krajowego brutto. W kolejnych latach tempo jego wzrostu również było dodatnie i przedstawiało się następująco (wg Eurostatu): 2000 – 4,3%; 2001 – 1,2; 2002 – 1,4; 2003 – 3,9; 2004 – 5,3; 2005 – 3,6; 2006 – 6,2; 2007 – 6,8; 2008 – 5,0; 2009 – 1,7 i 2010 – 3,8. Nawet w latach kryzysu – 2008 i 2009 – Polska, jako jedyny kraj Unii Europejskiej, odnotowała dodatni wzrost produktu krajowego brutto.

Podobnie, tj. poprzez cele, określa politykę pieniężną P. Szpunar¹⁵. Wyodrębnia on cele finalne tej polityki, cele pośrednie oraz cele operacyjne. W pracy tego autora znajdujemy analizę ewolucji poglądów na główny cel polityki pieniężnej. Pierwszy z nich, wywodzący się jak można domniemywać z ekonomii keynesowskiej, zakłada, że celem takim jest maksymalizacja dobrobytu społecznego w danej gospodarce, przy uznaniu, że na dobrobyt ten negatywnie wpływa zarówno odchylenie od potencjalnego poziomu produkcji wyznaczonego przez pełne zatrudnienie, jak i niestabilność poziomu cen. Podejście to straciło na znaczeniu wraz ze wzrostem popularności poglądu, że wykorzystanie polityki pieniężnej do stymulowania wyższej produkcji i zatrudnienia prowadzi wyłącznie do wyższej inflacji. Tymczasem inflacja stała się głównym przedmiotem troski polityki gospodarczej w latach osiemdziesiątych XX wieku.

Powszechną akceptację zyskał pogląd, że celem finalnym polityki pieniężnej powinno być osiągnięcie, a następnie utrzymywanie niskiej inflacji. Konsensus w tej sprawie, będący zwłaszcza udziałem władz monetarnych poszczególnych krajów, w dużym stopniu przyczynił się do prowadzenia polityki pieniężnej ukierunkowanej przede wszystkim na osiągnięcie niskiej inflacji¹⁶.

Doświadczenia lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych na świecie, a lat dziewięćdziesiątych w Polsce, wzmacniają przekonanie o słuszności takiego

¹⁵ P. Szpunar, *dz. cyt.*, s. 31 nn.

¹⁶ Tamże, s. 32–33.

wyboru polityki gospodarczej. Znanie są aż za dobrze ujemne skutki wysokiej inflacji, takie jak:

- ♦ wywołana przez niestabilność poziomu cen i stóp procentowych zwiększona możliwość zarobkowania przez pośredników finansowych, co powoduje dodatkowy napływ inwestycji do sektora finansowego, jednocześnie zmniejszając zasoby kierowane do sektora produkcyjnego;

- ♦ wywołana przez inflację niepewność, dotycząca zarówno ogólnego poziomu cen, jak i ich wzajemnych relacji, może zmieniać decyzje dotyczące wydatków. Wpływa to na zaburzenie proporcji pomiędzy aktywami finansowymi a inwestycjami w aktywa rzeczowe, a także deformuje strukturę czasową inwestycji i zawieranych kontraktów. Rośnie również premia za ryzyko odniesiona do oszczędności, zwiększając koszt pozyskania kapitału;

- ♦ powstanie w wyniku inflacji niedoskonałości indeksacji systemu podatkowego, zwłaszcza w zakresie podatku od dochodów kapitałowych. Dodatkowo „podatek inflacyjny” może spowodować realokację inwestycji pomiędzy sektorami gospodarki, co prowadzi do zaburzeń i powoduje suboptymalną alokację zasobów.

Wymienione podstawowe rodzaje kosztów społecznych spowodowanych przez inflację polegają zatem na zmniejszeniu zasobów efektywnie wykorzystywanych w danej gospodarce, a więc oddziałują bezpośrednio na osiąganą tempo wzrostu gospodarczego. Oprócz tych, w pewnym stopniu mierzalnych ujemnych skutków inflacji, występują jeszcze inne o charakterze bardziej nieokreślonym, niemniej dotkliwym. Inflację zwiększa bowiem, i to w niezwykle poważnym stopniu, niepewność zawsze towarzysząca procesowi gospodarowania. W ślad za tym pojawiają się: pesymizm oczekiwań, spekulacja i cały szereg patologii w życiu społecznym, w tym niczym nieuzasadniona redystrybucja dochodów. Wszystkie te zjawiska mają ponadto skłonność do samoutrwalania się, co prowadzi do swoistego paraliżu inicjatyw gospodarczych. W sumie pokonanie inflacji staje się trudne, czasochłonne i społecznie kosztowne. Można więc przyjąć, że zjawisko inflacji negatywnie oddziałuje na rozwój gospodarczy. W Polsce doprowadzenie poziomu inflacji do wielkości jednocyfrowej trwało od roku 1990 do 1998, czyli dziewięć lat.

Dyskusję w nauce ekonomii, a ze zwiększoną bodaj intensywnością wśród polityków, budzi kwestia, czy oprócz osiągania i utrzymywania niskiej inflacji, celem polityki pieniężnej powinna być również stabilizacja koniunktury gospodarczej. Nietrudno zgadnąć, że wśród tych ostatnich pogląd o ta-

kim „wzbogaceniu” celu głównego polityki pieniężnej występuje dość często. Szczególnie silnie w okresach recesji i najczęściej pod hasłem „zdynamiczowania wzrostu gospodarczego” i „zwalczania bezrobocia”. Jeżeli poglądy takie przekształcają się w decyzje w sferze polityki gospodarczej, rezultaty bywają na ogół odwrotne od oczekiwań. Doświadczenie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku krajów wysoko rozwiniętych wskazuje dowodnie, że aktywna polityka pieniężna, nakierowana na stabilizowanie koniunktury (wzrost gospodarczy) i ograniczenie bezrobocia, w dłuższym okresie przynosiła jedynie wzrost inflacji. Okazało się, że nie występuje długookresowa wymienność między bezrobociem a inflacją. Ponadto ekspansywna polityka pieniężna nie nadaje się, jak pokazuje doświadczenie, do stymulowania koniunktury, gdyż rodzi oczekiwania inflacyjne, które mają tendencję do przybierania formy samosprawdzającej się prognozy¹⁷. Obecny kryzys pozornie zaprzecza tej tezie i po okresie wprowadzania reform oszczędnościowych w UE, w tym pakcie fiskalnego, znowu podnoszą się głosy o konieczności polityki „stymulującej wzrost”.

Setki miliardów wpompowanych w gospodarki państw żyjących przez lata ponad stan nie zaowocowały jak dotąd wzrostem inflacji. Dzieje się tak jednak tylko dlatego, że zostały spożytkowane na ustabilizowanie długów tych państw oraz wzmocnienie ich systemu bankowego, *ergo* nie „dotarły” do strefy realnej gospodarki. Czym ta polityka zaowocuje, trudno teraz przesądzić. Doświadczenie nakazuje jednak ostrożność. Stabilność cen zdejmuje natomiast z gospodarki wiele ciężarów i ograniczeń, a w efekcie pozwala na pełniejsze wykorzystanie zasobów i szybszy wzrost. Ponadto zapobiega wspomnianym wyżej patologiom towarzyszącym inflacji. Na tej podstawie można wnioskować, że niska inflacja i stabilność cen powinna być wyłącznym celem polityki pieniężnej¹⁸. Jest to ujęcie nieco szersze niż stawianie w tej roli tzw. celu inflacyjnego. Cel ten jednak stanowi istotny składnik finalnego celu polityki pieniężnej. Samo jego określenie przez podmiot polityki pieniężnej ma już znaczenie, ze względu na tzw. oczekiwania inflacyjne. W Polsce władze monetarne (Narodowy Bank Polski, Rada Polityki Pieniężnej) spotykał często zarzut nietrafności przedstawianych na poszczególne okresy celów inflacyjnych.

Tymczasem rozbieżność z rzeczywistymi wynikami wykazywała tendencję malejącą wraz ze spadkiem inflacji. Od 2004 roku cel inflacyjny określa się

¹⁷ Tamże, s. 39.

¹⁸ Tamże, s. 38.

na 2,5%, z możliwością odchylenia ± 1 . Wydaje się zatem, iż można przyjąć, że wielkości celów inflacyjnych zawierały „współczynnik mobilizujący”. Pytanie, czy bez tego „współczynnika” wyniki, czyli szybkość zmniejszania inflacji, byłyby lepsze, pozostanie bez odpowiedzi. Prymat zwalczania inflacji i utrzymania stabilności cen nie wyklucza jednak całkowicie działania podmiotów polityki pieniężnej na rzecz stabilizacji koniunktury. Gdyby bowiem władze monetarne koncentrowały wysiłki wyłącznie na celu inflacyjnym, prawdopodobnym rezultatem byłyby bardzo silne wahania dochodu realnego. Biorąc pod uwagę doświadczenia wielu krajów, można stwierdzić, że władze monetarne przy ustalaniu swojej polityki biorą także pod uwagę krótko- i średnio-termiowe wahania koniunktury¹⁹.

Gospodarka rynkowa sama z siebie, nie mówiąc już o konsekwencjach jej otwartego charakteru, narażona jest na różnego rodzaju zakłócenia, jak np. kryzysy walutowe w różnych regionach świata. Istnieje również problem poziomu, do którego należy ograniczyć inflację. Działania w tym kierunku mogą bowiem wywołać zjawiska ostrej deflacji, czyli spadku cen, przynoszące również ujemne skutki dla gospodarki. W praktyce celem władz monetarnych jest najczęściej osiągnięcie, a następnie utrzymanie niskiej inflacji, zwykle w granicach 0–4%. Na ogół bliżej 4% niż 0. Wypada wspomnieć, że jednym z kryteriów przystąpienia do strefy euro zawartych w traktacie z Maastricht jest nieprzekraczalna inflacja na poziomie 3%. Utrzymanie inflacji w tych granicach w długim okresie czasu winno stanowić konkretny cel finalny polityki pieniężnej.

Dążenie do osiągnięcia celu finalnego może być osiągane według teoretyków polityki pieniężnej poprzez realizowanie celów operacyjnych i pośrednich. Istnieją w tej mierze dwa poglądy²⁰. Zgodnie z pierwszym, bank centralny, wyznaczając jako cel nadrzędny stabilizowanie poziomu cen, powinien w bieżącej działalności dysponować celami pośrednimi, których osiągnięcie zapewnia oddziaływanie na stopień realizacji celu finalnego. Z kolei wyznaczanie celów na płaszczyźnie operacyjnej, powinno ułatwiać kontrolę parametru przyjętego jako cel pośredni, szczególnie z wykorzystaniem operacji prowadzonych na bazie dziennej. Rola krótkoterminowych celów operacyjnych polegałaby zatem na transmisji efektu operacji podejmowanych na rynku pieniężnym i oddziaływaniu na kształtowanie się wielkości przyjętych jako celu finalnego. Koncepcja ta określana jest mianem triady celów.

¹⁹ S.G. Cecchetti, *Central bank policy rules: Conceptual issues and practical considerations*, NBER Working Paper no 6306, Cambridge 1997, s. 75; cyt. za: P. Szpunar, *dz. cyt.*

²⁰ P. Szpunar, *dz. cyt.*, s. 115nn, 130nn.

Zgodnie z nowszym podejściem do prowadzenia polityki pieniężnej, bank centralny powinien koncentrować wysiłki na osiągnięciu celu finalnego bezpośrednio, tj. bez wykorzystywania parametrów przyjmowanych jako cele pośrednie i operacyjne, a jedynie używając dostępnych instrumentów. W tej koncepcji prowadzenia polityki pieniężnej, pojęcie celu operacyjnego ma zupełnie inne znaczenie. Określa ono zazwyczaj wyłącznie parametr kontrolowany bezpośrednio za pomocą instrumentów polityki pieniężnej.

Jedna z podstawowych metod wyboru celów pośrednich opierała się na analizie zakłóceń (szoków) występujących w gospodarce. Zgodnie z tym podejściem, wybór celu pośredniego powinien być dokonany na podstawie oceny i przewidywań dotyczących rozwoju sytuacji gospodarczej, a w szczególności w wyniku analizy możliwości wystąpienia w danej gospodarce określonych rodzajów zaburzeń w zakresie zagregowanego popytu i podaży lub zmian na rynku pieniężnym. Przykłady takiego wyboru zawiera tab. 2.

**Tab. 2. Wybór celów pośrednich polityki pieniężnej
w zależności od spodziewanych zaburzeń w gospodarce**

Rodzaj zaburzenia	Cel pośredni	Cel operacyjny
Szoki popytowe	szeroki agregat pieniężny	pieniądz rezerwowy, wolne rezerwy
Przesunięcia w strukturze aktywów finansowych	stopy procentowe	stopy procentowe
Zaburzenia w podaży pieniądza	agregat pieniężny lub stopy procentowe	stopy procentowe
Szoki podażowe	– agregat pieniężny dla celu inflacyjnego; – stopy procentowe dla celu w postaci realnego PKB	– pieniądz rezerwowy, wolne rezerwy dla celu inflacyjnego; – stopy procentowe dla celu w postaci realnego PKB

Źródło: P. Szpunar, dz. cyt., s. 141.

Formułowanie celów pośrednich i operacyjnych obarczone jest dużym ryzykiem, ze względu na pewną nieprzewidywalność wzajemnych oddziaływań między różnymi wielkościami. Tym bardziej wybór taki nie może prowadzić do dogmatu osiągnięcia danego celu pośredniego za wszelką cenę. Grozi to bowiem, nawet przy osiągnięciu w pełni celu pośredniego, zagrożeniem dla celu finalnego. Wydaje się, że – w świetle tego, co powiedziano o naturze celów polityki pieniężnej i oczekiwaniach, jakie zgłasza wobec niej świat polityki – zasadne jest z całą mocą podkreślić, iż polityka pieniężna to

oddziaływanie na podaż pieniądza w taki sposób, aby zapewnić warunki dla długotrwałego rozwoju gospodarczego.

Instrumenty polityki pieniężnej

Polityka pieniężna obejmuje zastosowanie dwóch grup instrumentów:

- ♦ instrumenty kontroli administracyjnej, tj. bezpośredniej regulacji cen instrumentów finansowych (stopy procentowe, kurs walutowy) lub wolumenu (depozytów lub kredytów) przez administracyjne nakładanie ograniczeń na instytucje finansowe;

- ♦ instrumenty rynkowe (pośrednie, parametryczne) oddziałujące na zachowania instytucji finansowych, poprzez zmiany w bilansie banku centralnego bądź wpływ na cenę pieniądza lub innych aktywów finansowych metodami rynkowymi²¹.

Instrumenty kontroli bezpośredniej najczęściej przyjmują formę dyrektyw lub zarządzeń kierowanych do instytucji finansowych przez bank centralny, mających na celu regulację poziomu depozytów lub kredytów. Typowy przykład takiego działania to tzw. pułapy (limity) kredytowe – nakładanie ograniczeń na maksymalny poziom stóp procentowych lub minimalny poziom stóp procentowych.

Instrumenty bezpośrednie pozwalają na niezawodne osiągnięcie pożądaných poziomów agregatów pieniężnych lub stóp procentowych. Ich przydatność dotyczy jednak przede wszystkim sytuacji nadzwyczajnych, a więc takich, do których doprowadziła wcześniejsza polityka gospodarcza lub jakieś wydarzenia nadzwyczajne (wojna, załamanie rynku międzynarodowego itp.). Nie bez powodu limitowanie kredytów wprowadzono w Polsce w roku 1989. W normalnych warunkach dają jednak o sobie znać wady tych instrumentów. Administracyjny charakter ograniczeń utrudnia rozwój konkurencji na rynku finansowym, zmniejsza jego efektywność i winduje koszty usług dla klientów. W rezultacie hamowany jest rozwój efektywnych instytucji finansowych, a w skrajnych, choć licznych przypadkach występują patologiczne zjawiska handlu przyznanymi limitami, co często pozwala na utrzymanie się nieefektywnych banków. Uznaniowy, a nie parametryczny, charakter przyznawania limitów stwarza też niebezpieczeństwo preferowania określonych grup podmiotów, zaburza prawidłowe funkcjonowanie rynku oraz powoduje zmianę

²¹ Tamże, s. 59.

struktury akumulacji zysku. Jest to forma subsydiowania²². Łącznie, stosowanie instrumentów bezpośrednich przez dłuższy czas prowadzi do nieefektywnej alokacji zasobów i stanowi przeszkodę w realizacji celu finalnego polityki pieniężnej.

Wyżej przedstawionych wad nie mają instrumenty pośrednie, których zastosowanie oznacza liberalizację polityki pieniężnej. Zespół tych instrumentów obejmuje:

- ♦ rezerwy obowiązkowe,
- ♦ operacje otwartego rynku,
- ♦ transakcje kredytowo-depozytowe,
- ♦ instrumenty uzupełniające i nadzwyczajne.

Rezerwy obowiązkowe to kwoty, które na polecenie banku centralnego muszą w nim zdeponować banki komercyjne. Oprocentowanie tych kwot określa bank centralny. W ten sposób może on wpływać na możliwości kredytowe banków komercyjnych. Operacje na otwartym rynku to sprzedaż lub kupno przez bank centralny papierów wartościowych, co zmniejsza (sprzedaż) lub zwiększa (kupno) wolumen pieniądza w obiegu.

Oprócz operacji otwartego rynku i rezerwy obowiązkowej, podstawową kategorią instrumentów polityki pieniężnej są transakcje kredytowo-depozytowe. Są to transakcje zawierane z bankiem centralnym przez banki komercyjne na warunkach banku centralnego. Stopa procentowa od kredytu banku centralnego stanowi o poziomie stóp procentowych kredytów banków komercyjnych, a tym samym o cenie kredytu dla uczestników procesów gospodarczych.

Instrumenty uzupełniające i nadzwyczajne stosuje się wówczas, gdy inne instrumenty pośrednie oddziałują zbyt słabo, a władze monetarne nie chcą zakłócać logiki rynku przez stosowanie instrumentów bezpośrednich. Należy do nich np. bezpośredni udział banku centralnego w udzielaniu kredytów komercyjnych i przyjmowanie depozytów od jednostek gospodarczych i obywateli.

Stosowanie instrumentów pośrednich w polityce pieniężnej zależy od poziomu rozwoju instytucji państwa, a zwłaszcza sektora finansowego. Fundamentalne znaczenie ma tu niezależność władz monetarnych (banku centralnego) od innych organów władzy państwowej, a zwłaszcza od rządu i parlamentu. Polityka pieniężna powinna być swego rodzaju kotwicą systemu gospodarczego.

²² Tamże, s. 60–61.

Podsumowanie

Polityka pieniężna jest elementem polityki gospodarczej. W teorii i praktyce istnieją różnice poglądów co do jej celów. Zgodność panuje chyba tylko co do jednego – polityka pieniężna nie ma charakteru autonomicznego. Oznacza to, że jej cele i stosowane narzędzia muszą być zgodne z charakterem polityki gospodarczej jako całości. Innymi słowy, muszą one być spójne z celami tej ostatniej. Konieczna jest zgodność polityki pieniężnej z pozostałymi składnikami polityki gospodarczej, tj. z kształtem i sposobem tworzenia instytucji oraz polityką fiskalną. Doświadczenia ostatnich lat wskazują, że zastosowanie bezpośrednich instrumentów polityki pieniężnej może być niezbędne jedynie w sytuacjach kryzysowych i na krótką metę. Aby nie dopuścić do takiej konieczności, należy stosować instrumenty pośrednie.

Bibliografia

- Ćwikliński H. (red.), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Milewski R. (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- Sławiński A., *Monetarna alchemia*, „Rzeczpospolita” z 15–16.01.2005.
- Stankiewicz W., *Historia myśli ekonomicznej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- Szpunar P., *Polityka pieniężna. Cele i warunki skuteczności*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- Winiarski B. (red.), *Polityka gospodarcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wrocław 1992.

Paweł Galiński*

PODATKI SAMORZĄDOWE W SYSTEMIE DOCHODÓW GMIN W POLSCE

Streszczenie

W artykule scharakteryzowano znaczenie podatków samorządowych w systemie dochodów gmin w Polsce. Przedstawiono podstawowe uwarunkowania ich konstrukcji oraz kompetencje organów gminy, które determinują wydajność fiskalną tych podatków. W tym ostatnim przypadku opisano uprawnienia organów stanowiących i wykonawczych w tym zakresie. Omówiono kształtowanie się wpływów z podatków samorządowych w gminach, na tle ich dochodów własnych i dochodów ogółem w 2007 i 2017 roku. Wskazano na wielkość poszczególnych rodzajów preferencji podatkowych i ewentualne nieprawidłowości w ich wprowadzaniu.

Słowa kluczowe: podatki samorządowe, gmina, preferencje podatkowe

Synopsis

Local taxes in the communal revenue system in Poland

The article characterizes the significance of local taxes in the communal revenue system in Poland. Principal conditions of their construction and competences of commune bodies, which determine fiscal performance of these taxes were presented. In the last case, the powers of legislative and executive bodies in this regard are described. The shaping of local taxes in

* Dr, Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Katedra Bankowości i Finansów oraz Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Zarządzania.

the communes against the background of their own revenues and total revenues in 2007 and 2017 was discussed. The value of individual types of tax preferences and some irregularities in their implementation were indicated.

Keywords: local taxes, commune, tax preferences.

Wstęp

W literaturze przedmiotu używane jest pojęcie „podatek samorządowy”. Obejmuje ono świadczenia podatkowe, które stanowią dochód budżetu gminy i są kształtowane, w pewnym zakresie, przez radę gminy bądź przez wójta, burmistrza lub prezydenta miasta. Zalicza się do nich podatki będące przedmiotem ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, tj. podatek od nieruchomości, podatek od środków transportowych, oraz podatki wynikające z innych ustaw, tj. podatek rolny, podatek leśny, podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej, podatek od spadków i darowizn oraz podatek od czynności cywilnoprawnych¹. Jednocześnie, zgodnie z przepisami Konstytucji RP, jednostki samorządu terytorialnego mają prawo ustalać wysokość podatków i opłat lokalnych w zakresie określonym w ustawie². Chodzi tu bowiem o pewne ich uwarunkowania, które determinują politykę fiskalną i sytuację finansową danej jednostki. Stąd celem artykułu jest scharakteryzowanie znaczenia podatków samorządowych w budżetach gmin w Polsce i ich uwarunkowań, jak również kompetencji tych jednostek w zakresie ich kształtowania się.

Charakterystyka podatków samorządowych

Podatek od nieruchomości

Podatek od nieruchomości funkcjonuje na podstawie ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych (u.p.o.l.)³. Jego kon-

¹ L. Etel, *Podatek od nieruchomości. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16.

² Art. 168 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., tekst jedn. Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r., Nr 114, poz. 946.

³ Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych, tekst jedn.; Dz.U. z 2018 r. poz. 1445, 1588, 1669, 1693 i 1722 2073, 2244, z 2019 r. poz. 534.

strukcja oraz rozstrzygnięcia interpretacyjne istotnie wpływają na dochody gmin. Opodatkowaniu podlegają grunty, budynki oraz budowle⁴. W tym ostatnim przypadku muszą być one związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Podatnikami podatku od nieruchomości są osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne, w tym spółki, nieposiadające osobowości prawnej, będące:

1. właścicielami nieruchomości lub obiektów budowlanych;
2. posiadaczami samoistnymi nieruchomości lub obiektów budowlanych;
3. użytkownikami wieczystymi gruntów;
4. posiadaczami nieruchomości lub ich części albo obiektów budowlanych lub ich części, stanowiących własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, jeżeli posiadanie: a) wynika z umowy zawartej z właścicielem, Krajowym Ośrodkiem Wsparcia Rolnictwa lub z innego tytułu prawnego, z wyjątkiem posiadania przez osoby fizyczne lokali mieszkalnych niestanowiących odrębnych nieruchomości, b) jest bez tytułu prawnego⁵.

Z podatku od nieruchomości zostały zwolnione liczne kategorie podmiotów i przedmiotów opodatkowania. Zwolnienia przedmiotowe nieruchomości (dotyczące np. uczelni publicznych, placówek oświatowych) przyznawane są najczęściej pod warunkiem niezajmowania ich na działalność gospodarczą. Zwolnienia przedmiotowe dotyczą m.in. budynków gospodarczych służących działalności rolniczej, leśnej lub rybackiej, bądź gruntów i budynków wpisanych do rejestru zabytków.

Stawki poszczególnych przedmiotów opodatkowania w podatku od nieruchomości wynikają z uchwały rady gminy, jednak nie mogą przekroczyć stawek określanych corocznie w obwieszczeniu Ministra Finansów⁶. Dopuszcza się również, w ramach uchwały rady gminy, różnicowanie tych stawek według określonych kryteriów, w szczególności rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej, lokalizacji, rodzaju zabudowy, przeznaczenia i sposobu wykorzystania nieruchomości, stanu technicznego i wieku budynków⁷.

⁴ E. Kornberger-Sokołowska, *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, LexisNexis, Warszawa 2012, s. 99.

⁵ Art. 3 u.p.o.l.

⁶ E. Kornberger-Sokołowska, *Finanse jednostek samorządu...*, s. 101.

⁷ L. Etel, *Podatek od nieruchomości...*, s. 287.

Podatek rolny

Funkcjonowanie podatku rolnego zostało uregulowane w ustawie z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym (u.p.r.)⁸. Opodatkowaniu podatkiem rolnym podlegają grunty sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako użytki rolne, z wyjątkiem gruntów zajętych na prowadzenie działalności gospodarczej innej aniżeli prowadzona działalność rolnicza. Podatnikami podatku rolnego są osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne, w tym spółki nieposiadające osobowości prawnej, będące:

1. właścicielami gruntów;
2. posiadaczami samoistnymi gruntów;
3. użytkownikami wieczystymi gruntów;
4. posiadaczami gruntów, stanowiących własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, jeżeli posiadanie: a) wynika z umowy zawartej z właścicielem, z Krajowym Ośrodkiem Wsparcia Rolnictwa lub z innego tytułu prawnego albo b) jest bez tytułu prawnego, z wyjątkiem gruntów wchodzących w skład Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa lub będących w zarządzie Lasów Państwowych. W tym przypadku podatnikami są odpowiednio jednostki organizacyjne Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa i Lasów Państwowych⁹.

Podstawę opodatkowania podatkiem rolnym stanowi:

1. dla gruntów gospodarstw rolnych – liczba hektarów przeliczeniowych ustalana na podstawie powierzchni, rodzajów i klas użytków rolnych wynikających z ewidencji gruntów i budynków oraz zaliczenia do jednego z czterech okręgów podatkowych. W tym przypadku podatek rolny za rok podatkowy wynosi równowartość pieniężną 2,5 q żyta od 1 ha przeliczeniowego gruntów;
2. dla pozostałych gruntów – liczba hektarów wynikająca z ewidencji gruntów i budynków, a podatek rolny za rok podatkowy wynosi tu równowartość pieniężną 5 q żyta¹⁰.

Cena skupu żyta wynika z komunikatu Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego, ogłaszanego w „Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej”, i dotyczy 11 kwartałów poprzedzających kwartał poprzedzający rok podat-

⁸ Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1892, z 2018 r. poz. 1588, 1669, 2244, z 2019 r. poz. 534.

⁹ Art. 3 u.p.r.

¹⁰ Art. 4, ust. 1 u.p.r.

kowy. Jednocześnie rada gminy jest uprawniona do obniżenia cen skupu żyta, przyjmowanej jako podstawa obliczania podatku rolnego na obszarze danej jednostki.

Przepisy u.p.r. zawierają szeroki katalog zwolnień o charakterze przedmiotowym i podmiotowym, jak również ulg.

Podatek leśny

Uwarunkowania podatku leśnego charakteryzują przepisy ustawy z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym (u.p.l.)¹¹. Opodatkowaniu podatkiem leśnym podlegają określone w ustawie lasy, z wyjątkiem tych, które są zajęte na wykonywanie innej działalności gospodarczej aniżeli działalność leśna. Lasem w rozumieniu u.p.l. są grunty leśne sklasyfikowane w ewidencji gruntów i budynków jako lasy, zaś podstawę opodatkowania stanowi tu jego powierzchnia, wyrażona w hektarach. Podatek leśny od 1 ha za rok podatkowy wynosi – z pewnym zastrzeżeniem (dla lasów wchodzących w skład rezerwatów przyrody i parków narodowych 50% stawki) – równowartość pieniężną 0,220 m³ drewna. Obliczona jest ona według średniej ceny sprzedaży drewna, którą uzyskały nadleśnictwa za pierwsze trzy kwartały roku poprzedzającego rok podatkowy¹². Niemniej jednak rada gminy może obniżyć tę kwotę.

Podatnikami podatku leśnego (z określonymi w u.p.l. zastrzeżeniami) są osoby fizyczne, osoby prawne, jednostki organizacyjne, w tym spółki, nieposiadające osobowości prawnej, które są: właścicielami lasów, posiadaczami samoistnymi lasów, użytkownikami wieczystymi lasów, jak również posiadaczami lasów, stanowiących własność Skarbu Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego¹³.

Przepisy prawa zawierają nieliczne, aczkolwiek istotne, zwolnienia przedmiotowe o charakterze ogólnym, w tym zwolnienie lasów z drzewostanem w wieku do 40 lat, lasów wpisanych indywidualnie do rejestru zabytków czy użytków ekologicznych. Poza tym funkcjonuje stosunkowo obszerny katalog zwolnień podmiotowych, głównie z uwagi na charakter wykonywanej przez podatników działalności¹⁴, np. uczelnie, publiczne i niepubliczne jednostki

¹¹ Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1821, z 2018 r. poz. 1588, 1669, 2244, z 2019 r. poz. 534.

¹² Art. 1–4 u.p.l.

¹³ Art. 2 u.p.l.

¹⁴ A. Hanusz, A. Niezgoda, P. Czerski, *Dochody jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 76.

organizacyjne objęte systemem oświaty, instytuty badawcze. Ponadto, poza zwolnieniami przewidzianymi w u.p.l., rada gminy może w drodze uchwały wprowadzić inne zwolnienia¹⁵.

Podatek od środków transportowych

Funkcjonowanie podatku od środków transportowych wynika z ustawy z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych. Podmiotami tego podatku są osoby fizyczne i osoby prawne będące właścicielami środków transportowych. Jako właścicieli traktuje się również jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej, na które środek transportowy jest zarejestrowany oraz posiadaczy środków transportowych zarejestrowanych na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej jako powierzone przez zagraniczną osobę fizyczną lub prawną podmiotowi polskiemu¹⁶.

Przedmiotem opodatkowania są cztery kategorie środków transportowych:

1. samochody ciężarowe o dopuszczalnej masie całkowitej od 3,5 tony;
2. ciągniki siodłowe i balastowe przystosowane do używania łącznie z naczepą lub przyczepą o dopuszczalnej masie całkowitej zespołu pojazdów od 3,5 tony;
3. przyczepy i naczepy, które łącznie z pojazdem silnikowym posiadają dopuszczalną masę całkowitą od 7 ton, z wyjątkiem związanych wyłącznie z działalnością rolniczą prowadzoną przez podatnika podatku rolnego;
4. autobusy¹⁷.

Wysokość stawek tego podatku określana jest corocznie w uchwale rady gminy (nie może przekroczyć stawek maksymalnych) i zależy od rodzaju środka transportowego i jego dopuszczalnej masy całkowitej¹⁸.

Dla pewnych kategorii pojazdów (o dopuszczalnej masie całkowitej poniżej 12 t oraz autobusów) rada gminy może różnicować stawki, aczkolwiek tylko na podstawie kryteriów przedmiotowych, którymi mogą być: wpływ na środowisko naturalne, rok produkcji, liczba miejsc do siedzenia. Kryteria wymienione w u.p.o.l. mają charakter przykładowy, co oznacza, że rady gmin

¹⁵ R. Przygodzka, *Władztwo podatkowe a stabilność finansowa gmin*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 4 (4), s. 336–337.

¹⁶ Art. 9, ust. 1 u.p.o.l.

¹⁷ B. Dolnicki, *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 335.

¹⁸ W. Miemiec, *Podatek od środków transportowych*, [w:] W. Mastalski, E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 362.

mogą przyjąć także inne uwarunkowania. Drugim uprawnieniem rady gminy jest także możliwość wprowadzenia zwolnień z podatku, innych niż określone ustawowo. Podobnie jak w przypadku możliwości różnicowania stawek, kompetencja ta dotyczy wybranych kategorii pojazdów (nie dotyczy pojazdów o dopuszczalnej masie całkowitej powyżej 12 t, z wyjątkiem autobusów). Pozaustawowe zwolnienia mogą mieć charakter wyłącznie przedmiotowy¹⁹.

Podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej, podatek od spadków i darowizn oraz podatek od czynności cywilnoprawnych

Podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej jest uproszczoną formą opodatkowania prowadzenia działalności gospodarczej, uregulowaną w ustawie z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (u.z.p.d.n.p.o.o.f.)²⁰. Podatek ten ma zastosowanie tylko do ściśle określonych rodzajów prowadzonej działalności, generalnie o charakterze usługowym i usługowo-wytwórczym, wymienionych w ustawie. Wysokość tej daniny ustala naczelnik urzędu skarbowego w drodze decyzji, na wniosek podatnika. Wynika ona z rodzaju prowadzonej działalności, miejsca jej prowadzenia oraz liczby zatrudnionych pracowników²¹.

Podatnicy prowadzący działalność opodatkowaną w formie karty podatkowej są zwolnieni z wymogu prowadzenia ksiąg, składania zeznań podatkowych oraz wpłacania zaliczek na podatek dochodowy. Są jednak zobowiązani do wydawania na żądanie klienta rachunków i faktur oraz odpowiedniego przechowywania ich kopii²².

Z kolei w podatku od spadku i darowizn²³ jego podmiotami są osoby fizyczne, które nabyły na własność rzeczy znajdujące się na terytorium Rze-

¹⁹ J. Dziuba, *Dochody z podatku od środków transportowych w miastach na prawach powiatu w kontekście zasady samodzielności finansowej*, „Studia Ekonomiczne. Finanse. Problemy. Decyzje” 2014, nr 198, cz. 1, s. 136.

²⁰ Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne; tekst jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 43.

²¹ R. Wolański, *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 259.

²² Art. 24, ust. 1 u.z.p.d.n.p.o.o.f.

²³ Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn, tekst jedn.; Dz.U. z 2018 r. poz. 644, 1629, 2073, 2215 (u.p.s.d.).

czypospolitej Polskiej lub prawa majątkowe wykonywane na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej tytułem:

1. dziedziczenia, zapisu zwykłego, dalszego zapisu, zapisu windykacyjnego, polecenia testamentowego;
2. darowizny, polecenia darczyńcy;
3. zasiedzenia;
4. nieodpłatnego zniesienia współwłasności;
5. zachowku, jeżeli uprawniony nie uzyskał go w postaci uczynionej przez spadkodawcę darowizny lub w drodze dziedziczenia albo w postaci zapisu;
6. nieodpłatnej: renty, użytkowania oraz służebności²⁴.

Podatkowi podlega również nabycie praw do wkładu oszczędnościowego na podstawie dyspozycji wkładem na wypadek śmierci oraz nabycie jednostek uczestnictwa na podstawie dyspozycji uczestnika funduszu inwestycyjnego otwartego albo specjalistycznego funduszu inwestycyjnego otwartego na wypadek jego śmierci.

Podatników tego podatku podzielono na trzy grupy z uwagi na osobisty stosunek nabywcy do osoby, od której lub po której zostały nabyte wymienione wcześniej rzeczy i prawa majątkowe. Wyraża się on pokrewieństwem, powinowactwem bądź przysposobieniem. Toteż wielkość wymiaru tego podatku zdeterminowana jest przez zakwalifikowanie osoby do jednej z tych trzech grup. Podstawę opodatkowania stanowi zaś wartość nabytych rzeczy i praw majątkowych²⁵.

Natomiast podatek od czynności cywilnoprawnych reguluje ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych²⁶. Obowiązek podatkowy ciąży na podmiotach, które dokonują czynności cywilnoprawnych. Jest to podatek od odpłatnego nabycia majątku i praw majątkowych. Podatnikami mogą być osoby fizyczne, osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej z chwilą dokonania określonej czynności. Katalog czynności cywilnoprawnych ma charakter zamknięty i wynika z ustawy²⁷. Stawki tego podatku zależą od rodzaju określonej czynności i mogą mieć charakter procentowy i kwotowy²⁸.

²⁴ Art. 1 u.p.s.d.

²⁵ B. Dolnicki, *Samorząd...*, s. 339.

²⁶ Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych; tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1150, z 2018 r. poz. 2159, 2244.

²⁷ W. Miemieć, *Podatek od czynności cywilnoprawnych*, [w:] W. Mastalski, E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 341.

²⁸ S. Dolata, *Podstawy wiedzy o polskim systemie podatkowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 519.

Kompetencje organów władzy samorządowej w zakresie podatków samorządowych

Rada gminy oraz wójt, burmistrz bądź prezydent miasta posiadają określony katalog kompetencji w zakresie kształtowania wielkości podatków samorządowych.

Rada gminy, jako organ stanowiący, tworzy przepisy miejscowego prawa podatkowego, tj. uchwały podatkowe, które stanowią podstawę działania organu wykonawczego. W drodze tych uchwał określona zostaje wysokość stawek podatkowych, dotyczących podatków zawartych w ustawie z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych oraz podatku rolnego i podatku leśnego, w prawnie określonych granicach. Tego typu uchwały należą do uchwał o charakterze obligatoryjnym. Rada gminy może także podejmować uchwały fakultatywne, tj. wprowadzać pewne zwolnienia przedmiotowe²⁹.

Jeżeli zaś chodzi o wójta, burmistrza bądź prezydenta miasta, to wśród ich kompetencji w zakresie podatków samorządowych wyróżnia się kompetencje w zakresie:

1. wymierzania i pobierania podatków lokalnych, których przejawem jest fakt wydawania decyzji w sprawach podatkowych. Pierwszorzędne znaczenie mają tu decyzje wymiarowe, w których organ podatkowy ustala lub określa wysokość zobowiązania podatkowego. Kompetencja ta jest elementem administrowania podatkami samorządowymi³⁰;

2. zabezpieczenie wykonania zobowiązań podatkowych, a zatem ochrona przyszłych interesów gminy poprzez zapewnienie, że podatek wpłynie do jej budżetu w przewidzianej prawem wielkości;

3. stosowania ulg w spłacie zobowiązań podatkowych – w odniesieniu do podatków lokalnych, a w szczególności podatku od nieruchomości; wójt jest uprawniony do udzielania ulg w spłacie zobowiązań podatkowych polegających na odroczeniu terminu płatności (odsunięcie płatności w czasie), rozłożeniu na raty lub umorzeniu zaległości podatkowej (uchylenie powinności zapłaty). Określa się je zatem jako pewne preferencje podatkowe, które skutkują zmniejszeniem ciężaru podatkowego, a w rezultacie dochodów

²⁹ J. Kunysz, *Wójt, burmistrz, prezydent miasta jako organ podatkowy (wybrane zagadnienia)*, „Administracja: Teoria. Dydaktyka. Praktyka” 2012, nr 2 (27) s. 66–67.

³⁰ A. Borodo, *Kompetencje organów gminy w zakresie podatku od nieruchomości*, „Rocznik Nauk Prawnych” 1998, t. VIII, s. 232.

budżetu jednostki, lub odsunięcie w czasie obowiązku jego poniesienia. Obniża się zatem dostępne środki na realizację różnorodnych zadań czy ewentualną redukcję deficytu budżetowego. Zmniejszany jest w konsekwencji potencjał jakim dysponuje jednostka w poborze danego rodzaju daniny publicznej³¹. Z jednej strony może to powodować ograniczenie realizacji określonych wydatków³². Z drugiej zaś strony może determinować wzrost innych stawek podatkowych, w celu zwiększenia utraconych dochodów. Stąd istotna staje się ocena efektywności, skuteczności, a nawet równości wobec stosowania pewnych rozwiązań w zakresie tego typu preferencji podatkowych³³. Jednocześnie ulgi w spłacie zobowiązań podatkowych przyznawane są przez organ podatkowy w drodze indywidualnej decyzji na wniosek podatnika i mają charakter uznaniowy, rozpatrywany z uwagi na: ważny interes podatnika lub ważny interes publiczny. Decyzje w tym zakresie podejmowane są w ramach tzw. uznania administracyjnego. W literaturze wskazuje się, że organ podatkowy, stosując w tym zakresie uznanie administracyjne, powinien kierować się zasadami proporcjonalności i równości³⁴. Ponadto ulgi, umorzenia i rozłożenie na raty są instrumentem pomocy publicznej. Mogą być one narzędziami stymulującymi i stabilizującymi rozwój, gdyż w sytuacji kryzysu mogą zapobiegać zwolnieniom czy też upadłościom przedsiębiorców na terenie określonych gmin³⁵. Warto tu również zwrócić uwagę na fakt, iż Najwyższa Izba Kontroli, w wyniku przeprowadzonych kontroli, negatywnie oceniła sposób prowadzenia przez organy wykonawcze gmin postępowań w sprawie umarzania zaległości podatkowych, głównie z uwagi na ich niezrzetelność i niezgodność z prawem. Stwierdzone nieprawidłowości dotyczyły

³¹ M. Podstawka, E. Rudowicz, *Wykorzystanie wybranych podatków lokalnych w kreowaniu polityki fiskalnej gmin*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing” 2010, nr 4, s. 80–82.

³² M. Klink, *Wpływ instytucji zwolnień podatkowych i instytucji ulg podatkowych na kształtowanie się deficytu budżetowego oraz długu publicznego*, [w:] A. Pomorska, J. Szołno-Koguc (red. nauk.), *Ekonomiczne i prawne uwarunkowania i bariery redukcji deficytu i długu publicznego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 336.

³³ *Tax expenditures deserve more scrutiny. Report to the Honorable William J. Coyne House of Representatives*, United States General Accounting Office, Washington 1994, s. 3.

³⁴ E. Kornberger-Sokołowska, *Rola jednostek samorządu terytorialnego w kształtowaniu i poborze podatków stanowiących ich dochody*, [w:] H. Dzwonkowski, J. Kulicki (red.), *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2016, s. 199.

³⁵ B.Z. Filipiak, *Polityka podatkowa gmin czy realizacja władztwa podatkowego?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2015, nr 76, t. 1, s. 225.

przede wszystkim: naruszenia prawnych przesłanek stosowania ulg, prowadzenia postępowań w sposób nieodpowiadający w pełni wymogom przepisów prawa, w zakresie gromadzenia materiału dowodowego, niewywiązywania się z obowiązków w zakresie terminów załatwienia poszczególnych spraw oraz samej jawności prowadzonych postępowań, jak również sporządzania decyzji, które nie zawierały istotnych elementów³⁶;

4. interpretacji przepisów prawa podatkowego;

5. doprowadzenia do wygaśnięcia zobowiązania podatkowego³⁷.

Powyższe kompetencje stanowią więc o władztwie podatkowym (władztwie daninowym) gmin, tj. ich uprawnieniach do podejmowania decyzji w procesie kształtowania wysokości dochodów podatkowych, w prawnie ograniczonym zakresie³⁸. Mówi się tu więc o lokalnej polityce podatkowej występującej w formie prawa lokalnego, publikowanej i podawanej w formie decyzji. Z kolei w przypadku wystąpienia inicjatywy podatnika wskazuje się na wykorzystanie instrumentu pomocy publicznej, w szczególności jej rodzaju – pomocy *de minimis*. Ta ostatnia stanowi pomoc o niewielkiej wartości, która nie jest w stanie zakłócić rynku lokalnego czy też wspólnotowego, a tym samym nie spełnia wszystkich przesłanek uznania jej za pomoc publiczną niezgodną z regułami wspólnotowego rynku³⁹.

Z powyższego władztwa daninowego wyłączona jest część podatków stanowiących dochód budżetu gminy, tj. podatek od czynności cywilnoprawnych oraz podatek od spadków i darowizn oraz podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej. Decyzje rady gminy nie determinują w żaden sposób ich stawek ani zwolnień. Jednak określone uprawnienia w zakresie administrowania tymi podatkami przyznano wójtom, burmistrzom oraz prezydentom miast. Chodzi tu o uprawnienie do wyrażenia przez gminny organ podatkowy zgody na zastosowanie przez naczelnika urzędu skarbowego ulg podatkowych, tj. umorzenia należności podatkowej, odroczenia terminu zapłaty, rozłożenia należności na raty⁴⁰. Wójt, burmistrz bądź prezydent miasta

³⁶ *Umarzanie zaległości podatkowych przez organy wykonawcze gmin. Informacja o wynikach kontroli*, Najwyższa Izba Kontroli, Warszawa 2018, s. 7.

³⁷ Tamże, s. 67–72.

³⁸ R. Przygodzka, *Władztwo podatkowe...*, s. 335.

³⁹ B.Z. Filipiak, *Skutki udzielania ulg, umorzeń i zwolnień przez organy podatkowe gmin*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2016, nr 84, cz. 1, s. 180.

⁴⁰ A. Borodo, *Przejmowanie dochodów podatkowych przez gminy – niektóre problemy prawne*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2014, nr 3 (2), s. 14.

uczestniczy w postępowaniu dotyczącym rozpatrzenia wniosku o udzielenie ulgi uznaniowej. Wyrażanie stanowiska przez ten organ oznacza w konsekwencji, że naczelnik urzędu skarbowego jest nim związany. Nie oznacza to jednak, że naczelnik ma bezwzględny nakaz udzielenia ulgi w wypadku wcześniej wyrażonej zgody gminnego organu podatkowego⁴¹.

Kształtowanie się dochodów z podatków samorządowych w gminach w 2007 i 2017 roku

W roku 2007 i 2017 w gminach dochody z podatków samorządowych wzrosły z 10,23 mld zł do 17,07 mld zł na tle wzrostu ich dochodów własnych z 28,22 mld zł do 48,08 mld zł i dochodów ogółem z 57,00 mld zł do 11,19 mld zł (tab. 1). W 2017 roku dochody z podatków samorządowych stanowiły 36% dochodów własnych (36% w 2007 roku) i 15% dochodów ogółem (18% w 2007 roku). W grupie tych podatków największe znaczenie posiadał podatek od nieruchomości, z którego wpływy w roku 2007 i 2017 zwiększyły się z 7,60 mld zł do 13,37 mld zł. W 2017 roku podatki, na których kształtowanie się gmina nie posiada znaczącego wpływu, tj. podatek od czynności cywilnoprawnych, podatek od spadków i darowizn oraz podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej, stanowiły 7% wpływów z podatków samorządowych. Jednocześnie w stosunku do 2007 roku udział ten zmniejszył się o 3,5 punktów procentowych.

Jeżeli zaś chodzi o preferencje w podatkach samorządowych, to wynosiły one 3,30 mld zł w 2017 roku (19% dochodów z podatków samorządowych) w stosunku do 2,36 mld zł w 2007 roku (23% dochodów z podatków samorządowych). W 2017 roku najwięcej dochodów z tego tytułu zostało utraconych w następstwie obniżenia górnych stawek podatkowych w podatkach: od nieruchomości, od środków transportowych, rolnym i leśnym, tj. łącznie 2,52 mld zł w relacji do 1,69 mld zł w 2007 roku. Największy przyrost zaobserwowano w przypadku podatku od środków transportowych, podczas gdy w podatku rolnym i leśnym wystąpiło obniżenie utraty tych dochodów (tab. 1). Warto zwrócić uwagę na fakt, że w latach 2007–2017 zmniejszono umorzenia zaległości podatkowych z 171,56 mln zł do 85,72 mln zł, na co największy wpływ miał spadek tych umorzeń w podatku od nieruchomości.

⁴¹ E. Kornberger-Sokołowska, *Rola jednostek samorządu...*, s. 200.

Tabela. 1. Dochody z podatków samorządowych i ich preferencje na tle dochodów własnych i dochodów ogółem w gminach w Polsce w 2007 i 2017 roku

Wyszczególnienie	Dochody	Preferencje podatkowe			Rozłożenie na raty, odroczenie terminu płatności
		Obniżenie górnych stawek podatkowych	Ulgi i zwolnienia	Umorzenie zaległości podatkowych	
2017					
dochody ogółem	111 189 284 876	2.532.595.245	604.658.542	104.236.926	109.549.825
dochody własne	48 076 249 922	2.532.595.245	604.658.542	104.236.926	109.549.825
Podatki samorządowe					
od nieruchomości	13 372 486 153	1.811.821.589	598.058.157	70.111.527	88.270.156
rolny	1 463 712 406	115.456.846	1.340.191	6.786.719	2.205.354
leśny	290 432 777	1.452.995	563.448	211.778	13.319
od śr. transport.	752 497 383	587.367.079	2.645.324	3.695.647	4.393.750
karta podatkowa	37 607 104	0	0	34.220	160.442
od spadk. i darow.	133 569 863	0	1.880	4.750.606	4.995.230
od cz. cywilnopr.	1 024 260 953	0	0	125.147	440.162
Razem	17 074 566 639	2 516 098.509	602 609.001	85 715.645	100 478.414
2007					
dochody ogółem	57 003 129 008	1.712.695.357	397.467.798	194.286.125	112.056.481
dochody własne	28 219 039 477	1.712.695.357	397.467.798	194.286.125	112.056.481
Podatki samorządowe					
od nieruchomości	7 595 556 973	1.327.885.807	383.079.693	142.102.176	85.650.088
rolny	915 442 723	130.880.022	3.254.547	16.754.552	7.561.864
leśny	155 708 056	1.808.593	307.945	396.374	31.560
od śr. transport.	488 154 949	232.664.310	3.475.521	7.198.305	6.106.316
karta podatkowa	53 591 580	0	21.069	189.923	207.230
od spadk. i darow.	112 715 675	0	76.710	4.748.591	5.275.728
od cz. cywilnopr.	911 722 329	0	7.580	166.772	83.963
Razem	10 232 892 286	1 693 238.731	390 223.065	171 556.693	104 916.751

Źródło: oprac. własne na podst.: Ministerstwo Finansów, Informacje o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego za lata 2007 i 2017 (załączniki).

Podsumowanie

Podatki samorządowe zajmują istotne miejsce w systemie dochodów gmin w Polsce, a ich wpływy posiadają stabilny udział w dochodach własnych tych jednostek. Wśród podatków samorządowych największą wydajnością fiskalną charakteryzuje się podatek od nieruchomości. Natomiast podatki samorządowe, na których kształtowanie się gmina ma znikomy wpływ (podatek dochodowy opłacany w formie karty podatkowej, podatek od spadków i darowizn oraz podatek od czynności cywilnoprawnych) mają najmniejsze znaczenie, które w latach 2007–2017 obniżyło się. Jednocześnie ok. 20% wpływów z podatków samorządowych zostaje utraconych z uwagi na stosowane preferencje podatkowe. Chodzi tu przede wszystkim o obniżenie górnych stawek podatkowych, co należy do kompetencji rady gminy. Ponadto w latach 2007–2017 zmniejszył się poziom utraconych wpływów z tytułu umarzania zaległości podatkowych, które, jak wskazano w pracy, mają charakter uznaniowy. W ten sposób ogranicza się również kontrowersje związane z zasadnością ich stosowania w kontekście realizacji wielu zadań publicznych i sytuacji finansowej jednostki.

Bibliografia

Akty prawne

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., tekst jedn. Dz.U. z 1997 r. Nr 78, poz. 483, z 2001 r. Nr 28, poz. 319, z 2006 r. Nr 200, poz. 1471, z 2009 r. Nr 114, poz. 946.
- Ustawa z dnia 12 stycznia 1991 r. o podatkach i opłatach lokalnych*, tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 1445, 1588, 1669, 1693 i 1722 2073, 2244, z 2019 r. poz. 534.
- Ustawa z dnia 15 listopada 1984 r. o podatku rolnym*, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1892, z 2018 r. poz. 1588, 1669, 2244, z 2019 r. poz. 534.
- Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o podatku leśnym*, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1821, z 2018 r. poz. 1588, 1669, 2244, z 2019 r. poz. 534.
- Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne*, tekst jedn. Dz.U. z 2019 r. poz. 43.
- Ustawa z dnia 28 lipca 1983 r. o podatku od spadków i darowizn*, tekst jedn. Dz.U. z 2018 r. poz. 644, 1629, 2073, 2215.
- Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych*, tekst jedn. Dz.U. z 2017 r. poz. 1150, z 2018 r. poz. 2159, 2244.

Literatura

- Borodo A., *Kompetencje organów gminy w zakresie podatku od nieruchomości*, „Rocznik Nauk Prawnych” 1998, t. VIII.

- Borodo A., *Przejmowanie dochodów podatkowych przez gminy – niektóre problemy prawne*, „Prawo Budżetowe Państwa i Samorządu” 2014, nr 3 (2).
- Dolata S., *Podstawy wiedzy o polskim systemie podatkowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Dolnicki B., *Samorząd terytorialny*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Dziuba J., *Dochody z podatku od środków transportowych w miastach na prawach powiatu w kontekście zasady samodzielności finansowej*, „Studia Ekonomiczne: Finanse. Problemy. Decyzje” 2014, nr 198, cz. 1.
- Etel L., *Podatek od nieruchomości. Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Filipiak B.Z., *Polityka podatkowa gmin czy realizacja władztwa podatkowego?*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2015, nr 76, t. 1.
- Filipiak B.Z., *Skutki udzielania ulg, umorzeń i zwolnień przez organy podatkowe gmin*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia” 2016, nr 84, cz. 1.
- Hanusz A., Niezgoda A., Czerski P., *Dochody jednostek samorządu terytorialnego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- Klink M., *Wpływ instytucji zwolnień podatkowych i instytucji ulg podatkowych na kształtowanie się deficytu budżetowego oraz długu publicznego*, [w:] A. Pomorska, J. Szołno-Koguc (red. nauk.), *Ekonomiczne i prawne uwarunkowania i bariery redukcji deficytu i długu publicznego*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kornberger-Sokołowska E., *Rola jednostek samorządu terytorialnego w kształtowaniu i poborze podatków stanowiących ich dochody*, [w:] H. Dzwonkowski, J. Kulicki (red.), *Dylematy reformy systemu podatkowego w Polsce*, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2016.
- Kornberger-Sokołowska E., *Finanse jednostek samorządu terytorialnego*, LexisNexis, Warszawa 2012.
- Kunysz J., *Wójt, burmistrz, prezydent miasta jako organ podatkowy (wybrane zagadnienia)*, „Administracja: Teoria. Dydaktyka. Praktyka” 2012, nr 2 (27).
- Miemiec W., *Podatek od czynności cywilnoprawnych*, [w:] W. Mastalski, E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Miemiec W., *Podatek od środków transportowych*, [w:] W. Mastalski, E. Fojcik-Mastalska (red.), *Prawo finansowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Ministerstwo Finansów, *Informacje o wykonaniu budżetów jednostek samorządu terytorialnego za lata 2007 i 2017 (załączniki)*.
- Najwyższa Izba Kontroli, *Umarzanie zaległości podatkowych przez organy wykonawcze gmin. Informacja o wynikach kontroli*, Warszawa 2018.
- Podstawka M., Rudowicz E., *Wykorzystanie wybranych podatków lokalnych w kreowaniu polityki fiskalnej gmin*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej. Finanse i Marketing” 2010, nr 4.
- Przygodzka R., *Władztwo podatkowe a stabilność finansowa gmin*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 40 (4).
- Tax expenditures deserve more scrutiny. Report to the Honorable William J. Coyne House of Representatives*, United States General Accounting Office, Washington 1994.
- Wolański R., *Wpływ otoczenia finansowego na konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Alfred Skorupka*

PSYCHOLOGIA TWÓRCZOŚCI W ZARZĄDZANIU. ZARYS PROBLEMU

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest zastosowaniu psychologii twórczości w zarządzaniu. Niewątpliwie twórczość jest istotną cechą menedżerów, którzy zarządzają procesami produkcyjnymi. Autor omawia pojęcie twórczości. Określa dzieło twórcze jako coś nowego i wartościowego w pewnym okresie dla pewnej grupy osób (M.I. Stein). Przedstawia koncepcje twórczości według R.J. Sternberga i T.J. Lubarta, J. Kozieleckiego (z którą polemizuje) i M. Csikszentmihályi. Następnie omawia różne psychologiczne wyznaczniki procesu twórczego (rolę uwagi, myślenia, inteligencji itd.). Praca zawiera także prezentację prostych i zaawansowanych metod twórczego myślenia. W podsumowaniu autor stwierdza m.in., że chociaż twórczość jest pożądana u menedżerów, to w zachowaniach pracowników z niskich szczebli firmy może zakłócać proces pracy. Mimo to twórczość jest cechą, którą można i warto w sobie kształtować.

Słowa kluczowe: psychologia twórczości, zarządzanie, Józef Kozielecki, psychologia menedżerska

Synopsis

Psychology of creativity in management. Outline of the problem

The article presents to the application of psychology of creativity in production engineering. Undoubtedly, creativity is an important feature of managers who manage production

* Dr filozofii, mgr psychologii, Politechnika Śląska w Katowicach, Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii, Katedra Inżynierii Produkcji.

processes. The author discusses the concept of creativity; defines a creative work as something new and valuable at a certain time for a certain group of people (M.I. Stein). The concepts of creativity are presented according to R.J. Sternberg and T.J. Lubart, J. Koziński (with which the author polemizes) and M. Csikszentmihalyi. Then, various psychological determinants of the creative process are discussed (like the role of attention, thinking, intelligence etc.). The work contains also simple and advanced methods of creative thinking. In conclusion, the author states among others, that although creativity is desirable for managers, in the behavior of employees at low levels of the company, it may even interfere with the work process. Moreover, creativity is a feature that can and should be shaped in itself.

Keywords: psychology of creativity, management, Józef Koziński, managerial psychology.

Wstęp

Psychologia jest nauką o ludzkim zachowaniu, dlatego istnieje mnóstwo jej działów, obejmujących w sumie praktycznie wszystkie dziedziny ludzkiego bytu (m.in. psychologię rozwoju człowieka, psychologię poznawczą, psychologię społeczną, psychologię polityczną i wiele innych).

W pracy tej przedstawiono zarys podstawowych ustaleń psychologii twórczości w odniesieniu do zarządzania. W tej dziedzinie zagadnienie twórczości powinno budzić zainteresowanie, ponieważ jest niezwykle istotne dla menedżerów. Dyrektor czy kierownik musi twórczo reagować na sytuacje w swoim przedsiębiorstwie, a w szczególności na zmiany i innowacje. Jak się okaże, nie jest to zagadnienie, które łatwo zrozumieć tak, by jego wartość w pełni wykorzystać w zarządzaniu. W artykule przytacza się wyniki badań o twórczości oraz ich interpretacje w świetle wyzwań stojących przed kadrą kierowniczą.

Celem tekstu jest uświadomienie menedżerom czy dyrektorom wagi twórczości w zarządzaniu. Wydaje się, że w wielu instytucjach czy organizacjach wciąż dominuje myślenie stereotypowe, rutynowe, a nie twórcze, co przynosi oczywiście szkodę organizacji. Źródłami pracy są ustalenia kluczowych polskich uczonych w tej dziedzinie, a także nawiązania do zagranicznych autorów.

O znaczeniu twórczości w zarządzaniu pisze m.in. Peter F. Drucker, który wskazuje, że dziś jądrem rzeczywistości są wielkie organizacje pracy umysłowej. W wielkich zorganizowanych instytucjach punkt ciężkości przesuwają się w stronę pracownika umysłowego. Pracuje tam coraz więcej ludzi, których ćwiczy się w posługiwaniu się raczej wiedzą, teorią, pomysłem niż siłą fizyczną czy manualną zręcznością¹.

¹ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 18.

Pojęcie i kryteria twórczości

Zrozumienie istoty zjawiska twórczości wymaga ujęcia interdyscyplinarnego². Psychologowie analizują twórczość na dwóch płaszczyznach. Z jednej strony zajmują się badaniem twórczości elitarnej – jako aktywności wybitnych jednostek, które tworzą rzeczy doniosłe dla ludzkości; z drugiej strony ujmują twórczość egalitarnie – jako aktywność powszechnie występującą. W tym drugim znaczeniu mówi się np. o twórczym użyciu języka przez dzieci. Według Tomasza Kocowskiego aktywnością potencjalnie twórczą nazywa się aktywność nieprowadzącą do znamienitego dzieła, jednak zawierającą typowe składniki procesu twórczego³.

Pojęcie twórczości jest trudne do zdefiniowania. Najłatwiej podać definicję twórczego dzieła – jako czegoś zarazem nowego i wartościowego. Jednak zarówno „nowość”, jak i „wartość” są pojęciami względnymi. Dlatego Morris I. Stein określa twórcze dzieło jako nowe i wartościowe w pewnym okresie dla pewnej grupy osób⁴.

Koncepcje twórczości

Robert J. Sternberg i Todd Lubart zbudowali swoją koncepcję twórczości (zwaną koncepcją „inwestycyjną”), odwołując się do metafory sprzedawania i kupowania akcji na rynku papierów wartościowych. Sukces inwestycyjny, jak wiemy, polega na kupowaniu akcji, gdy są tanie i na ich sprzedawaniu, gdy są drogie. Analogicznie, zdaniem tych autorów, postępują twórcy. Np. niektórzy uczeni podejmują w swych badaniach tematy niepopularne (czyli „tanio kupują”), ponieważ opanowanie takiego tematu nie wymaga studiowania wielu pozycji bibliograficznych. Natomiast po kilku latach badań mogą niekiedy pochwalić się oryginalną publikacją (czyli „drogo sprzedają” swoje produkty na „rynku idei”). Z kolei uczeni mniej twórczy wybierają tematy popularne („drogo kupują”), a prawdopodobieństwo, że wniosą coś oryginalnego

² E. Nęcka, *Twórczość*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2: Psychologia ogólna, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 783.

³ Tamże, s. 783–784. Zob. także: T. Kocowski, *Aktywność twórcza człowieka. Filogeneza. Funkcja. Uwarunkowania*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 9–35 oraz T. Kocowski, *Holistyczna koncepcja procesu twórczego*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii...*, s. 36–44.

⁴ Tamże, s. 784–785.

do tematu, na który wypowiedało się już wiele osób jest znikome (czyli „tanio sprzedają”)⁵.

Józef Kozielecki, wybitny polski psycholog, był jednym z pierwszych psychologów w naszym kraju, który zajął się twórczością; mianowicie, w latach osiemdziesiątych XX wieku zaproponował tzw. transgresyjną koncepcję człowieka. Główna teza tej koncepcji głosi, że człowiek z natury wykazuje tendencję do transgresji, czyli do przekraczania granic, a twórczość – obok ekspansji – jest jednym ze sposobów wykraczania poza to, co wcześniej osiągnięto. Autor ten wprowadził też pojęcie motywacji hubrystycznej, polegającej na dążeniu człowieka do potwierdzenia własnej wartości; właśnie ona ma być podstawowym czynnikiem sprawczym działań transgresyjnych⁶.

Odnosząc się do tej koncepcji, uważam, że jest ona „zbyt optymistyczna”; to znaczy, zbyt mocno akcentuje transgresyjne i twórcze zachowania jednostek, które nie są zbyt powszechne, ani nawet dominujące w społeczeństwie. Nie trzeba być wnikliwym obserwatorem ludzi, aby zauważyć, że większość z nas kieruje się w działaniach i zachowaniach tradycją, przyzwyczajeniami i rutyną. Badacze nauk społecznych dużo piszą o tzw. kulturze masowej (obecnej w Internecie i telewizji), która niejako „urabia” wszystkich według „jednego schematu” – ujednolicając na całym świecie ludzkie gusta, upodobania, formy rozrywki, zainteresowania, czy sposoby spędzania wolnego czasu. Toteż, teoria Kozieleckiego dobrze pasuje do osób naprawdę twórczych, ale słabo, moim zdaniem, opisuje zachowania większości z nas.

Mihaly Csikszentmihalyi sformułował radykalną wersję koncepcji twórczości, w której odszedł od zdroworozsądkowego poglądu, że podmiotem aktywności twórczej jest osoba ludzka, ponieważ, jego zdaniem, podmiotem aktywności jest system, którego składnikami są: domena (dziedzina), pole i osoba. Domena to określony obszar aktywności ludzkiej, charakteryzujący się specyficznym językiem i tradycją (np. fizyka teoretyczna lub poezja); pole to system standardów i ocen wydawanych przez przedstawicieli dziedziny (np. krytyków lub recenzentów); wreszcie osoba to oczywiście konkretna jednostka ludzka, która działa w danej dziedzinie. Proces twórczy, zdaniem tego uczonego, polega na nieustannym krążeniu idei w tym trójkątowym systemie, przy czym każdy podsystem ma do spełnienia specyficzną funkcję. Domena przekazuje z pokolenia na pokolenie podstawowe idee; jednostka nie

⁵ Tamże, s. 786–787.

⁶ Tamże, s. 787. Zob. też: J. Kozielecki, *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1987 oraz J. Kozielecki, *Transgresja i kultura*, Warszawa 1997.

tylko przyswaja sobie przekaz kulturowy, lecz także pełni funkcję innowacyjną. Gdy innowacyjne dzieło przejdzie pozytywnie przez opinię pola (np. recenzentów), wchodzi ono na stałe do danej dziedziny i jest przekazywane na kolejne pokolenia⁷.

Psychologiczne wyznaczniki procesu twórczego

Proces twórczy to proces psychiczny prowadzący do nowego i wartościowego wytworu⁸. Dawniej często mówiono o „egzotycznym” charakterze twórczych operacji umysłowych, lecz obecnie uważa się, że procesy twórcze nie stanowią odrębnej klasy zjawisk, ponieważ polegają raczej na specyficznym wykonywaniu „zwykłych” operacji poznawczych. Tradycyjnie wyróżniano cztery etapy procesu twórczego: preparację (zbieranie danych); inkubację (nieświadome wylęganie się pomysłu); iluminację (ośnienie towarzyszące nagłemu rozwiązaniu problemu); i wreszcie weryfikację (sprawdzenie przydatności nowego rozwiązania). Współczesne koncepcje odchodzą od tego schematu, albo uzupełniają go wiedzą bardziej konkretną⁹. Tym niemniej, ten właśnie nieco „przestarzały” model procesu twórczego został przytoczony w książce *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, pod redakcją R. Knosali¹⁰.

David Perkins był jednym z pierwszych, którzy wystąpili przeciw mitologizacji procesów twórczych. Twierdził on, że proces twórczy składa się z takich samych elementów, jak każdy inny proces umysłowy, a różnica sprowadza się do celu aktywności poznawczej i jej wyniku. Ów specyficzny cel polega na odkryciu lub wytworzeniu nowej wiedzy albo na modyfikacji istniejących rozwiązań. Taki punkt widzenia zyskał sobie w literaturze nazwę podejścia „nic specjalnego”¹¹.

Z kolei Edward Nęcki w koncepcji interakcji twórczej głosi, że dzielenie procesu twórczego na etapy nie jest konieczne, a nawet może prowadzić do fałszywych wniosków, ponieważ dla twórczości typowe jest nieustanne wracanie do wcześniejszych momentów albo „wybieganie myślą naprzód”. Istotą tej teorii interakcyjnej jest założenie, że proces twórczy polega na inte-

⁷ Tamże, s. 787–788.

⁸ Tamże, s. 789.

⁹ Tamże, s. 789.

¹⁰ R. Knosala, A. Moczała, *Zarządzanie innowacjami*, [w:] R. Koncāl (red. nauk.), *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 278.

¹¹ E. Nęcka, *Twórczość*, [w:] *Psychologia...*, s. 789.

rakcji dwóch czynników: założonego celu aktywności twórczej i kolejno tworzonej struktur próbnych, dzięki którym twórca usiłuje zbliżyć się do celu¹².

Powszechnie przyjmuje się, że uwaga sprzyjająca twórczości powinna być „rozproszona”, podczas gdy uwaga „skupiona” jest charakterystyczna dla nietwórczych stanów umysłowych. Badania empiryczne wskazują, że uwaga osób twórczych „przepuszcza” informacje pochodzące z różnych źródeł, ale lepiej filtruje informacje ważne od nieważnych, jeśli są zawarte w jednym – złożonym lub niespójnym – bodźcu¹³.

Niewątpliwie procesom twórczym pomaga niekiedy wizualizacja problemu, czasem jednak problem jest łatwiejszy, gdy przedstawi się go w kodzie werbalnym, a nie obrazowym. W naszej kulturze dominuje język, dlatego przejście na kod obrazowy od razu stanowi redefinicję problemu, co zwykle ułatwia proces twórczy¹⁴.

W badaniach stwierdzono, że kategorie pojęciowe osób twórczych są stosunkowo szerokie i pojemne, co umożliwia włączanie w ich obręb obiektów należących do sąsiednich kategorii. Przypuszcza się, że kategorie pojęciowe osób twórczych są raczej rozmyte, podczas gdy pojęcia osób mniej twórczych charakteryzują się wyraźniej określonymi granicami. Wydaje się, że rola nietypowego kategoryzowania w twórczości jest oczywista, ponieważ dzięki takim operacjom możliwe jest przekraczanie barier między pojęciami i tworzenie całkiem nowych kategorii¹⁵.

Charakterystyczną i dość dobrze potwierdzoną cechą myślenia twórczego jest użycie analogii, a zwłaszcza przeniesienie rozwiązań z jednej dziedziny do drugiej, dzięki wykorzystaniu podobieństwa do sytuacji problemowych lub gotowych pomysłów. Charakterystyczną cechą myślenia twórczego jest także redefinicja problemu. Takie przededefiniowanie problemu wymaga, aby nie ulegać nastawieniom, przyzwyczajeniom i rutynie¹⁶.

Nie ma takiej potrzeby ludzkiej czy rodzaju motywacji, która nie byłaby w stanie wyzwolić aktywności twórczej. Wśród motywów sprzyjających twórczości wymienia się zazwyczaj motywację immanentną, która polega na czerpaniu satysfakcji z samej czynności tworzenia. Motywacją pożyteczną dla twórczości jest również ciekawość poznawcza. Osoby twórcze cechują

¹² Por. Tamże, s. 790–791. Zob. też: E. Nęcka, *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Kraków 1987.

¹³ Tamże, s. 792.

¹⁴ Tamże, s. 792–793.

¹⁵ Tamże, s. 793–794.

¹⁶ Tamże, s. 795–796.

się nasiloną potrzebą nowych bodźców. Z kolei motywacja osiągnięć nie jest uznawana za sprzyjającą twórczości. Może jej nawet szkodzić, gdy przerodzi się w rywalizację o sławę i uznanie społeczne¹⁷.

Dość wcześnie stwierdzono, że inteligencja określana w klasycznych testach inteligencji słabo koreluje ze zdolnościami twórczymi. Jednak potem okazało się, że korelacja inteligencji z twórczością zależy od poziomu tej pierwszej: osoby o niskim ilorazie inteligencji są zwykle mało twórcze, natomiast osoby o podwyższonym ilorazie inteligencji mogą być twórcze lub nie. Stwierdzono, że wartość progu, czyli granicznej wartości ilorazu inteligencji, powyżej której badana korelacja zanika, to ok. 110 jednostek ilorazu inteligencji. Tak więc, wysoka sprawność inteligencji nie jest wystarczającym czynnikiem procesów twórczych¹⁸.

W słynnej teorii osobowości Hansa Eysencka tylko psychotyczność wykazuje systematyczne, pozytywne związki ze zdolnościami twórczymi. Psychotyczność odzwierciedla nonkonformistyczne tendencje osobowości, skłonność do łamania reguł i do zachowań sprzeciwiających się przyjętym normom społecznym. Tendencja ta może przybrać trzy formy: patologiczną, antyspołeczną lub właśnie twórczą. Przyjmuje się, że o wyborze jednej z tych trzech form ekspresji psychotyczności decyduje układ wzmocnień pozytywnych i negatywnych, jakie jednostka otrzymuje od innych ludzi za swoje zachowania zdeterminowane tą cechą¹⁹.

Natomiast związki „geniuszu z obłąkaniem” od dawna fascynowały psychologów i zwykłych ludzi. Więcej jest jednak w tej kwestii „mitów” niż badań, i zbyt mocno raczej nagłaśnia się jednostkowe przypadki (jak np. Van Gogha), niż bada czy zastanawia się nad całą rzeszą twórców, którzy nie wykazywali żadnych specjalnych zaburzeń psychicznych, a mimo to dali światu epokowe dzieła czy odkrycia. Niewątpliwie jednak osoby bardzo twórcze często zapadają na psychozę maniakalno-depresyjną; to znaczy – w stanach maniakalnych generują liczne pomysły, a w stanach depresyjnych poddają je surowej ocenie. Z kolei schizofrenicy mają dużą łatwość w wytwarzaniu nowych pomysłów, ale cechują ich też często stany przeciwne twórczości, tj. anhedonia czyli niezdolność do przeżywania radości, która kontrastuje z hedonistyczną wręcz postawą wielu twórców²⁰.

¹⁷ Tamże, s. 798–799.

¹⁸ Tamże, s. 802.

¹⁹ Tamże, s. 803.

²⁰ Tamże, s. 804–805.

Osobowość twórcza

W tej części pracy zbierzemy nasze informacje o osobowościach twórczych, aby przejrzysto ukazać wszystkie główne ich cechy:

1. Twórczy ludzie są stanowczy, dominatywni, przywódcy, pełni inicjatywy, aktywni i samowystarczający;
2. Ludzie ci są mniej zahamowani, mniej formalni i konwencjonalni, nie tłumią popędów;
3. Posiadają silną motywację, umiłowanie i zapał do pracy, dużą wewnętrzną dyscyplinę, upór, dużą energię, są dokładni;
4. Są niezależni;
5. Twórczy ludzie są konstruktywnie krytyczni i mniej zadowoleni z poławicznych rozwiązań;
6. Mają szerokie zainteresowania i dużą wiedzę, są elastyczni;
7. Twórcy są uczuciowo i emocjonalnie chłonni, są bardziej subiektywni, witalni i entuzjastyczni;
8. Posiadają w szerokim rozumieniu estetyczny stosunek do świata, estetyczny typ inteligencji i uczuciowości;
9. Mało interesują się sprawami ekonomicznymi;
10. Mają „kobiece” zainteresowania i brak męskiej agresywności;
11. Twórcy w niewielkim stopniu interesują się sprawami stosunków międzyludzkich, są introwertykami, ludźmi niezbyt towarzyskimi, pełnymi rezerwy;
12. Twórcy często są emocjonalnie nie zrównoważeni, lecz potrafią skutecznie wykorzystać swą zmienność. Źle przystosowani w sensie psychologicznym definicji, ale dobrze przystosowani do pracy i społecznie użyteczni²¹.

W powyższym zestawieniu razi mnie, że osoba twórcza rzekomo ma mało interesować się sprawami ekonomicznymi. To trochę tak, jak w powszechnym rozumieniu ludzi odbiera się filozofów – jako osoby prowadzące mętne i zbędne rozważania, które „nie stoją twardo na ziemi”. Tymczasem prawdziwy filozof jest człowiekiem prowadzącym rzetelne rozważania, które są oparte na wnikliwym logicznym rozumowaniu, i które mają zwykłe zastosowanie w różnych dyscyplinach naukowych. Podobnie oczywiście jest, że menedżer czy szef musi interesować się sprawami ekonomicznymi, a nie być tylko „pochłoniętym” przez jakieś „twórcze natchnienia”; taka sytuacja bowiem poważnie zakłócałaby pracę w jego przedsiębiorstwie.

²¹ S. Popek, *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001, s. 47–48.

Nie wydaje się też właściwe, aby twórczy człowiek niewiele interesował się stosunkami międzyludzkimi, jak jest również podane w powyższym wykazie. To może być odpowiednie dla niektórych artystów lub przedstawicieli tych dyscyplin naukowych, które mają ograniczone znaczenie dla życia społecznego. Tymczasem menedżer powinien być dobrym znawcą zachowań ludzkich, orientować się w relacjach między pracownikami w swojej firmie, aby tym skuteczniej na ich pracę oddziaływać.

Proste i zaawansowane techniki i metody myślenia twórczego

W odniesieniu do twórczości dyrektora powinno interesować, przynajmniej w określonych sytuacjach, jak zaktywizować twórcze myślenie wśród swoich podwładnych.

Wśród prostych technik i metod myślenia innowacyjnego możemy wyróżnić:

- ♦ *Bazgroły da Vinci* – należy wziąć mały notatnik i podczas myślenia o danym problemie kreślić różne malunki, figury, esy-floresy itp. Ta technika aktywizuje naszą prawą półkulę, która wiąże się z twórczością;

- ♦ *Myślenie lateralne* – jest to proces umysłowy, który prowadzi do nowego wglądu w zagadnienie. Należy rozpoznać ideę dominującą, która ukierunkowuje percepcję problemu, dalej poszukiwać różnych punktów widzenia, rozluźnić kontrolę myślenia i wreszcie – skorzystać z możliwości stworzenia różnego rodzaju idei;

- ♦ *Biomimetyka* – chodzi o naśladowanie przyrody, która jest przecież niezwykle kreatywna (nie tylko poprzez proces ewolucji);

- ♦ *Odwracanie* – należy „odwrócić” pytanie, które zwykle brzmi: „Co zrobić, aby ulepszyć...?” na pytanie „Co zrobić, aby pogorszyć...?”. W ten sposób dostrzegamy często interesujące aspekty przedmiotu lub sytuacji, które pomogą nam rozjaśnić problem postawiony w pierwszym pytaniu;

- ♦ *Dwupoziomowe łańcuchy skojarzeń* – ta metoda polega na przypadkowych skojarzeniach: produktów, pojęć czy cokolwiek przychodzi nam do głowy – związanych z rozwiązywanym problemem. Należy te skojarzenia zapisywać, a być może powstanie z nich rozwiązanie naszego problemu;

- ♦ *Cztery perspektywy* – na dany produkt należy spojrzeć z czterech punktów widzenia: perspektywa produktu, perspektywa planowania i zarządzania,

perspektywa potencjału tkwiącego w produkcie i wreszcie – perspektywa nabywców produktu;

♦ *Prowokacja* – to powiedzenie czegoś zaskakującego lub wręcz absurdalnego (np. „Ziemia jest płaska”) – lecz zwykle w odniesieniu do konkretnego produktu, aby poprzez rozważanie tego stwierdzenia dojść do nowych wniosków;

♦ *Rzeźnia świętych krów* – chodzi tutaj o zastanowienie się w grupie pracowników nad zagadnieniami czy sprawami, które są dla wszystkich oczywiste, i których przez to nie podaje się w wątpliwość (tzw. święte krowy), a jednak może się okazać, że konkurencja robi te rzeczy za nas lepiej²².

Z kolei wybrane zaawansowane techniki i metody twórczego myślenia, to np.:

♦ *Kwiat lotosu* – to metoda z Japonii; polega na narysowaniu wokół centrum kwiatu (czyli naszego problemu – np. zegara) – osiem płatków – cech naszego zegara (np. typ jego energii, regulacja czasu itp.) i dalej dla każdego z tych ośmiu płatków – kolejne sześć płatków, czyli dalszych szczegółowych atrybutów;

♦ *Wirtualna gra* – należy wyobrazić sobie, że nasz problem to gra, np. gra wideo, dla której musimy napisać program, i który powinien być intrygujący i wciągający;

♦ *SIMPLEX* – akronim, na który składają się pierwsze litery angielskich słów oznaczających poszczególne etapy tej metody: a. odkrycie problemu (*problem finding*); b. odkrywanie faktów (*factfinding*); c. definicja problemu (*problem definition*); d. znalezienie pomysłów (*idea finding*); e. selekcja i ocena pomysłów (*selection&evaluation*); f. planowanie wdrożenia (*planning*); g. sprzedaż pomysłu (*sell idea*); h. działanie (*action*);

♦ *Burza mózgów* – to jedna z najpopularniejszych metod twórczego myślenia, która polega na grupowym poszukiwaniu pomysłów poprzez ich swobodne generowanie;

♦ *Kaizen* – stopniowe, uporządkowane, lecz także ciągłe, wprowadzanie małych zmian do firmy²³.

Jak widzimy, technik i metod twórczego myślenia jest bardzo wiele i dlatego menedżer powinien umiejętnie dobierać te spośród nich, które są najbardziej odpowiednie dla jego pracowników. Warto jednak przestrzec, aby

²² Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań 2013, s. 83–101.

²³ Tamże, s. 103–129.

z twórczymi metodami „nie przesadzać” – to znaczy, nie wprowadzać ich zbyt wiele w krótkim czasie w życie organizacji. Pracownicy bowiem nie tylko lubią, lecz też potrzebują pewnej stabilności w pracy, nawet rutyny, przewidywalności – nie zaś nieustannie „ciągłych nowości”. Do wszystkiego bowiem w tym świecie, także do twórczości – trzeba podchodzić „z umiarem” – czyli po prostu zdroworozsądkowo.

Bariery indywidualne na drodze do twórczego myślenia

Poniżej przedstawiono dziesięć najczęściej występujących barier indywidualnych na drodze do twórczego myślenia:

1. Opór wobec zmian – ludzie często przeciwstawiają się wszelkim zmianom;
2. Obawa przed popełnieniem błędu i obawa przed niepowodzeniem;
3. Nietolerowanie niejednoznaczności;
4. Skłonność do osądzania, zamiast do tworzenia pomysłów;
5. Brak umiejętności relaksowania się albo czekania, żeby nowy pomysł dojrzał;
6. Skłonność do nadmiernego samokrytycyzmu;
7. Lęk przed ośmieszeniem się;
8. Konformizm albo chęć udzielenia oczekiwanej odpowiedzi;
9. Tworzenie stereotypów, czyli ograniczanie wykorzystania przedmiotów i pomysłów do „znanych” zastosowań;
10. Brak informacji albo nadmiar błędnych lub nieistotnych informacji²⁴.

Podsumowanie

Niewątpliwie cechą menedżerów powinna być twórczość. A to dlatego, że muszą oni twórczo reagować na potrzeby swoich pracowników, przebieg procesów produkcji i zmiany na rynku. Z kolei nie wydaje się, aby nadmierna twórczość była mile widziana u tzw. szeregowych pracowników przedsiębiorstwa lub zakładu przemysłowego, ponieważ muszą oni wykonywać ściśle określone zadania (czasem nawet monotonne), więc nie jest dobrze,

²⁴ R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 394–396.

jeśli przy tej pracy generują mnóstwo nowych pomysłów. Taka sytuacja dezorganizowałaby ich pracę.

Bez wątpienia twórczość łączy się z pewnym nonkonformistycznym stosunkiem do rzeczywistości i do pracy. Z tego powodu rozwiązywania twórcze mogą budzić kontrowersje i opór u nastawionych często stereotypowo i tradycyjnie pracowników. Podobna sytuacja, jak z twórczością, jest ze wszystkimi zmianami i innowacjami, za którymi pracownicy zwykle też „nie przepadają”, a jednak są one konieczne.

Stara prawda głosi, że „Uczymy się całe życie”. Tak samo zachowania twórcze powinniśmy wykazywać w różnych okresach swojego życia. Z teorii psychologicznych twórczości płynie dla nas ważna nauka, a mianowicie, że twórczości można się uczyć i nauczyć. Nie jest ona bowiem jakąś „tajemną mocą” zarezerwowaną tylko dla nielicznych, ale każdy z nas, z mniejszym lub większym powodzeniem, może ją w sobie kształtować.

Bibliografia

- Cempel Cz., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom–Poznań 2013.
- Chybicka A., *Psychologia twórczości grupowej. Jak moderować zespoły twórcze i zadaniowe*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2006.
- Derc M., *Doświadczenie i twórczość w koncepcji Abrahama H. Masłowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1996.
- Dobrowolowicz W., *Psychologia twórczości technicznej*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności: koncepcje, metody, badania*, Centrum Doradztwa i Informacji „Difin”, Warszawa 2009.
- Karwowski M., *Zgłębianie kreatywności: studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa 2009.
- Knosala R., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, [w:] R. Knosala (red.), *Inżynieria produkcji. Kompendium wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 273–378.
- Kocowski T., *Aktywność twórcza człowieka. Filogeneza. Funkcja. Uwarunkowania*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 9–35.
- Kocowski T., *Holistyczna koncepcja procesu twórczego*, [w:] T. Kocowski, *Szkice z teorii twórczości i motywacji*, H. Sęk, A. Tokarz (red.), SAWW Kantor Wydawniczy, Poznań 1991, s. 36–44.
- Kozielecki J., *Koncepcja transgresyjna człowieka*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J., *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1997.
- May R., *Odwaga tworzenia*, Dom Wydawniczy „Rebis”, Poznań 1994.
- Nęcka E., *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 1987.

- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
- Nęcka E., *Twórczość*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2: Psychologia ogólna, J. Strelau (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 783–808.
- Popek S., *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2001.
- Sołowiej J., *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.
- Stasiakiewicz M., *Twórczość i interakcja*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 1999.
- Strzałecki A., *Psychologia twórczości: Między tradycją a ponowoczesnością*, Wydawnictwo Naukowego Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2003.
- Szmidt K.J., *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Wydawnictwo „Helion”, Gliwice 2013.
- Quinn R.E., Faerman S.R., Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie. Kluczowe kompetencje kierownicze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Zawadzki R., *Psychologia i twórczość*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 2005.

Jolanta Puchała^{*}

Roksana Wierzbicka^{*}

Hubert Kołodziejki^{**}

EWOLUCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Streszczenie

Zasoby ludzkie są najważniejszym zasobem organizacji, decydującym o jej pozycji konkurencyjnej na rynku i kształtującym ją. Sposób zarządzania zasobami ludzkimi jest bezpośrednio powiązany z formą rynku pracy. W Polsce od 1990 roku funkcjonował rynek pracodawcy, który aktualnie przekształca się w rynek pracownika. Wymaga to zmiany polityki zatrudnienia i traktowania pracowników jako najważniejszego z zasobów przedsiębiorstwa. Kluczowe zmiany powinny nastąpić w sferze zatrudniania, motywacji oraz rozwoju zawodowego pracowników.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, dobór pracowników, modele zarządzania zasobami ludzkimi, strategie zarządzania kadrami.

Synopsis

Evolution of human resource management

Human resources are the most important resources of organization, shaping the competitive position for her on the market. How to manage human resources is directly linked to the form of the labour market. In Poland since 1990, performed the employer market, while

^{*} Studentka – IV sem. zarządzania, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Koło Naukowe „Top Menedżer”.

^{**} Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

in the most recent period was transformed into the market in a market worker. This requires a reorientation of employment and personal treatment of employees, as the most important resource. Key changes to the hiring policy, motivation and career development of employees.

Keywords: personnel management, selection of employees, models of the personnel management, strategies of managing staffs.

Wstęp

Zasoby ludzkie (*human resources*, HR) systematycznie zyskują na znaczeniu, jako jeden z podstawowych elementów determinujących możliwość osiągania celów przez przedsiębiorstwa. Stanowią istotę potencjału konkurencyjności i innowacyjności.

Szczegółowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi mają najczęściej uniwersalny charakter, jednak ich praktyczna aplikacyjność jest uzależniona od czynników zewnętrznych. Zapoczątkowana w latach dziewięćdziesiątych XX wieku restrukturyzacja systemu społeczno-gospodarczego w Polsce spowodowała ujawnienie na rynku bezrobocia, które – wraz z procesem przeobrażania się gospodarki socjalistycznej, centralnie sterowanej, w rynkową – systematycznie rośnie. Na początku XXI wieku stopa bezrobocia w Polsce wynosiła 20%, dwukrotnie przewyższając średnią krajów Unii Europejskiej. W kolejnych latach nastąpił spadek bezrobocia, którego stopa w 2018 r. wyniosła niespełna 5%, o 2,5% mniej niż przeciętna w krajach UE¹.

Przez ponad 25 lat w Polsce funkcjonował rynek pracodawcy, który od niedawna zaczął się przekształcać w rynek pracownika. Na rynku pojawia się więcej ofert pracy niż osób tą pracą zainteresowanych. W szczególności dotyczy to takich branż jak: budownictwo, technologie informacyjno-telekomunikacyjne czy transport. Brakuje też chętnych do wykonywania prostych prac. Ponadto rynek pracownika charakteryzuje się presją na wzrost wynagrodzeń. W rezultacie przemiany zachodzące na polskim rynku pracy wymagają zmiany podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Motywowanie pracowników w organizacji

Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi, którzy funkcjonują w ramach formalnej organizacji. Organizacja ta stanowi system koordynacji działań jednostek i grup, które różnią się preferencjami, dostępną im informacją,

¹ www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables [dostęp: 8.01.2019].

interesami, posiadaną wiedzę oraz kwalifikacjami². W szerokim ujęciu zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje:

1. planowanie i podejmowanie decyzji,
2. organizowanie,
3. motywowanie,
4. kontrolowanie³.

Dla osób zarządzających organizacjami istotne jest zrozumienie zasad skutecznej motywacji, czyli tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi⁴. Zarządzanie zasobami ludzkimi poprzez motywowanie zaliczane jest do nowoczesnych metod zarządzania, w których głównym zagadnieniem są potrzeby ludzkie.

Według teorii R. Griffina motywowanie można podzielić na cztery grupy⁵:

1. podejście do motywowania od strony treści – zajmujące się potrzebami, obejmuje ono:

- ♦ hierarchię potrzeb Masłowa,
- ♦ teorię ERG,
- ♦ teorię dwuczynnikową Herzberga,
- ♦ jednostkowe potrzeby ludzkie;

2. podejście do motywowania od strony procesu – wyjaśniające, dlaczego ludzie wybierają różne zachowania, prowadzące do zaspokojenia potrzeb w oparciu o teorię:

- ♦ oczekiwań,
- ♦ sprawiedliwości;

3. podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia – wyjaśniające rolę nagród w wywoływaniu zmian zachowań;

4. nowe podejście do motywowania w nawiązaniu do:

- ♦ teorii ustalania celów,
- ♦ japońskiej szkoły motywowania.

Procesy motywacyjne są ściśle powiązane z hierarchią potrzeb, które zaspokajane w odpowiedniej kolejności dają poczucie pełnej samorealizacji.

² A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 57.

³ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 29.

⁴ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 154.

⁵ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 16.

W tej teorii przyjmuje się, że ludzie mają rozmaite potrzeby. Można sklasyfikować je według hierarchii ważności. Często przywoływana w literaturze przedmiotu hierarchia potrzeb Maslowa wyszczególnia potrzeby:

- ♦ fizjologiczne,
- ♦ bezpieczeństwa,
- ♦ społeczne,
- ♦ psychologiczne,
- ♦ samorealizacji.

U podstaw hierarchii znajdują się potrzeby fizjologiczne, zaspokajające prawidłowe funkcjonowanie organizmu ludzkiego, natomiast na najwyższym poziomie piramidy potrzeb znajduje się potrzeba samorealizacji. Aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższych, muszą być zaspokojone potrzeby niższego rzędu. W przypadku gdy potrzeba niższego rzędu została zaspokojona, przestaje stanowić źródło motywacji.

Piramida potrzeb Maslowa szczególnie pasuje do sytuacji nowo zatrudnionego pracownika. Idealna praca, satysfakcjonująca pracownika, zaspokaja potrzeby na wszystkich pięciu poziomach, dostarczając mu bodźców sprzyjających zwiększeniu wydajności⁶.

Przedsiębiorstwo ma zaspokajać nie tylko materialne potrzeby pracowników, ale także stwarzać poczucie bezpieczeństwa, jednoczyć ludzi wokół zadań organizacji, a przez to wiązać ich z pracą. Obecnie ważne jest zapewnienie nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale także elementów pozapłacowych, które wpływają na wybór miejsca pracy. Lista elementów pozapłacowych nie stanowi zamkniętego katalogu, a kolejne pokolenia pracujących różnią się swoimi oczekiwaniami.

W świetle wyników badań poświęconych tym kwestiom, np. odpowiednia aranżacja przestrzeni biurowej, może podnieść odsetek osób zadowolonych z pracy nawet o 10%⁷. Pracodawcy podczas tworzenia lub zmian w przestrzeni pracy powinni słuchać swoich pracowników, gdyż to oni najlepiej wiedzą, co jest potrzebne do jak najlepszej realizacji ich codziennych obowiązków. Przedsiębiorstwo zyskuje dzięki temu wizerunek przedsiębiorstwa otwartego na pracowników, dbającego o ich potrzeby i zwracającego uwagę na stawiane przez nich wymagania.

⁶ B. Mróz, *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013, s. 21.

⁷ M. Siwiaszczyk, *Przestrzeń marzeń – jak, po co i dlaczego*, Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl [dostęp: 8.01.2019].

Teoria motywacji oparta na koncepcji oczekiwań jest znana w wielu różnych formach. Ramy teorii oczekiwań opracował Victor Vroom, który twierdził, że zachowania ludzkie są funkcją dwóch czynników:

- ♦ postrzeganej wartości nagrody uzyskiwanej za dane zachowanie,
- ♦ oczekiwania przez daną osobę, że określone zachowanie rzeczywiście zapewni jej nagrodę.

Człowiek wybierając określony rodzaj zachowań, wybiera to, które przyniesie mu najcenniejszy wynik, czyli nagrodę – pod warunkiem, że uznaje tę nagrodę za osiągalną. Jeżeli uzna, że nagroda, którą najbardziej ceni, wiąże się z dużym ryzykiem lub małą szansą na jej uzyskanie, wybierze działanie lub podejmie decyzję o mniejszej wartości, ale o większym prawdopodobieństwie powodzenia. W teorii oczekiwań ważne jest to, że przypomina ona o różnicach w indywidualnych percepcjach każdego człowieka oraz że motywacja i postępowanie poszczególnych jednostek są odmienne. Mówiąc najogólniej, zgodnie z teorią oczekiwań, motywacja jest funkcją siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia⁸.

Rola działu HR w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa coraz częściej stawiają na potencjał swoich pracowników jako na najważniejszy zasób organizacji. Na przestrzeni ostatnich lat działy HR przeszły znaczną metamorfozę. Specjaliści ds. kadr i płac stają się dzisiaj partnerami świata biznesu. Współcześni HR-owcy coraz mniej są kojarzeni jedynie z rekrutacją nowych pracowników i dbaniem o ich zaklimatyzowanie się w organizacji. Od specjalistów HR oczekuje się coraz więcej – przepisy się zmieniają, przedsiębiorstwa i pracownicy oczekują bardziej zindywidualizowanego podejścia, a obecny rynek pracy (a w zasadzie rynek pracownika) jest coraz bardziej wymagający.

Zawód specjalisty ds. kadr i płac w ciągu ostatnich lat ewoluował w kierunku formy doradczej dla zarządów. Coraz częściej przedsiębiorcy postrzegają kadrowców jako cenne źródło informacji, stanowiące podstawę do analizy kondycji przedsiębiorstwa. Od HR-owców wymaga się nie tylko bogatej wiedzy, ale również dużej elastyczności i umiejętności dostosowania się do sytuacji. Obecnie powszechna digitalizacja wymusiła powstanie odpowiednich narzędzi, które pozwalają usprawnić i przyspieszyć procesy

⁸ <https://hrstandard.pl/2011/08/23/motywacja> [dostęp: 8.01.2019].

biznesowe. Specjaliści ds. kadr i płac korzystają z najnowocześniejszych rozwiązań technologicznych, dzięki którym ich praca staje się bardziej zoptymalizowana. Dzisiaj kadrowiec to profesjonalista, biorący czynny udział w podejmowaniu kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie.

Kilkanaście lat temu wymagania wobec działów HR oraz pracowników HR były zdecydowanie inne niż obecnie. Obecnie dział HR odpowiada za znacznie więcej zadań niż tylko działania typowo operacyjne. To dział, od którego wyników pracy zależą rezultaty finansowe każdej organizacji oraz dział, który pomaga budować przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Dział HR nieustannie ulega przekształceniom i wychodzi naprzeciw potrzebom pracowników i całej organizacji.

Zapewne w sytuacji przekształcania się rynku pracy w rynek pracownika, oczekiwania wobec działów HR będą rosły. Pożądane będzie nie tylko przeprowadzanie efektywnych rekrutacji, realizacja procesu oceny pracowników, ustalanie wytycznych do systemów motywacyjnych, ale również budowanie wizerunku dobrego pracodawcy oraz podnoszenie zaangażowania i wysokiej efektywności pracowników.

HR pełni w przedsiębiorstwie różnorodne role. W strategicznym ujęciu polega na budowaniu wizerunku dobrego pracodawcy oraz skutecznym przekonywaniu pracowników, że warto pracować w tej organizacji, np. angażując się w działania polegające na poprawie jakości pracy. Natomiast w podejściu operacyjnym dominuje funkcja administracyjna, na którą składają się takie czynności jak: rekrutacja, proces oceny pracowników, szeroko rozumiane systemy motywacyjne, plany sukcesji, zarządzanie talentami, zarządzanie przez cele, wdrażanie systemów podnoszących zaangażowanie i kompetencje pracowników, zarządzanie kompetencjami czy też działania przedsiębiorstwa na rzecz poprawy zdrowia i samopoczucia pracowników. Zbudowanie działu HR, który będzie pełnił te role daje podstawy do wypracowania stabilnej pozycji HR, a w końcowym efekcie gwarantuje sukces organizacji na wszystkich płaszczyznach.

W warunkach gospodarki rynkowej konkurencja jest wpisana w strategię marketingową każdej organizacji. Konkurencja może przybierać różne formy. Coraz częściej zarządzający uświadamiają sobie, że to, na ile przedsiębiorstwo wygrywa z konkurencją, zależy od własnych pracowników. HR nadal będzie ewoluował w kierunku umiejętnego rozpoznawania i oceny potrzeb biznesowych, a w konsekwencji doboru właściwych ludzi do obsługi procesów realizowanych w organizacji. Działy HR muszą także podjąć wyzwanie zarządzania wielopokoleniową kadrą pracowników, czyli ludźmi o różnych

potrzebach i oczekiwaniach. Z jednej strony trzeba zapewnić dobre warunki pracy osobom reprezentującym różne pokolenia, a z drugiej – zapewnić warunki do kształcenia pracowników dorosłych, jak również podnoszenia i zmiany ich kwalifikacji zawodowych.

W kontekście zarządzania międzypokoleniowego należy także zwrócić uwagę na konieczność przygotowania pracowników do pracy zespołowej, co w dalszym ciągu jest dużym wyzwaniem w organizacjach. Nowym problemem jest wkraczanie na rynek pracy najmłodszego pokolenia, które kontakty międzyludzkie opiera nie na bezpośrednich relacjach, lecz na komunikacji elektronicznej, wykorzystującej smartfony, tablety, komputery itp., dlatego uczenie pracowników pracy zespołowej nabierze jeszcze większego znaczenia.

Pracownicy nie oceniają organizacji, jak pracodawcy, wyłącznie na podstawie kryteriów finansowych i produktowych. Równie istotne są relacje z pracownikami, klientami i społeczeństwem. Dużą zmianę na tym polu zaobserwujemy u pokolenia tzw. milenialsów, które zakwestionowało najważniejsze reguły gry korporacyjnej. W rezultacie działy HR musiały swoją uwagę poświęcić na kwestie związane z elastycznym czasem i miejscem pracy, nowymi ścieżkami kariery, spłaszczeniem struktur zespołów.

Współczesny pracownik oczekuje przyjaznego miejsca pracy, wsparcia ze strony menagerów, możliwości rozwoju i pracy. Są to czynniki determinujące rozwój organizacji. Do wymiernych korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia dla pracodawców można zaliczyć: obniżenie kosztów pracy, znacznie większa swoboda regulowania wielkości zatrudnienia, wzrost adaptacyjności przedsiębiorstw do zmian rynkowych, łatwiejszy dostęp do pracowników o pożądanym kwalifikacjach i kompetencjach, możliwość weryfikacji umiejętności pracownika oraz uzupełnienia stałego składu załogi. Natomiast podstawowe zalety stosowania elastycznych form zatrudnienia dla pracownika to: możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia, większa swoboda kształtowania czasu pracy i samodzielność wykonywania zadań, silniejszy związek między efektami pracy a wynagrodzeniem oraz w niektórych przypadkach możliwość świadczenia pracy na rzecz kilku pracodawców.

Pracownik w organizacji

Proces budowania doświadczenia pracownika rozpoczyna się już podczas pierwszego kontaktu z daną organizacją, czyli podczas rozmowy rekrutacyjnej. Przedsiębiorstwa niesłusznie bagatelizują ten moment, w którym może zapaść kluczowa decyzja wyboru miejsca pracy przez rekrutowanego

pracownika. Potencjalny pracownik określa poziom zaangażowania pracodawcy w wewnętrzną strukturę jednostki gospodarczej. Odpowiednie przygotowanie się do rozmowy przez przedstawicieli organizacji, umiejętność przedstawienia głównych zadań oraz idei przedsiębiorstwa wraz z profesjonalnym podejściem do procesu rekrutacji pokazuje sposób działania danej organizacji i jej kulturę organizacyjną. Jeśli potencjalny pracownik na etapie rekrutacji poczuje się nieodpowiednio potraktowany, np. poprzez nieuzasadnione spóźnienie na rozmowę przedstawiciela przedsiębiorstwa lub nieodpowiednie zachowanie przyszłego przełożonego, to może zrezygnować z dalszej aplikacji. Priorytetem staje się zatem pokazanie tego, jaką wartość stanowią pracownicy dla danej organizacji, co pozwala budować kolejne działania przedsiębiorstwa dotyczące pracownika i jego doświadczenia wynikające z pracy w podmiocie o stabilnych fundamentach.

Pracowników i organizacje powinny łączyć wspólne cele i wartości. Budowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej oraz klimatu wewnętrznego oddziałuje na jakość oraz efektywność działań⁹. Taka kompatybilność pozytywnie wpływa na motywację oraz atmosferę panującą w przedsiębiorstwie. Jeśli zespół identyfikuje się z organizacją, czując się jej częścią, powinien mieć możliwość zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego wpływania na jej decyzje. Ważne jest umożliwienie pracownikom przekazywania swoich uwag dotyczących życia w organizacji. Kluczem staje się wdrażanie działań stanowiących odpowiedź na potrzeby oraz problemy zgłaszane wewnątrz organizacji. Wymaga to stworzenia warunków do odpowiedniej komunikacji wewnętrznej, w celu umożliwienia pracownikom przekazywania uwag dotyczących ich funkcjonowania w organizacji, jak i funkcjonowania samej organizacji¹⁰. Towarzyszyć temu powinno odpowiednie motywowanie pracowników, skłaniające ich do właściwego zaangażowania w różnorodne procesy zachodzące w organizacji. Obecnie przedsiębiorstwa ocenia się na podstawie relacji z pracownikami, klientami oraz lokalną społecznością, a także ich ogólnym wpływem na środowisko i społeczeństwo.

Prowadząc działania dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, należy uwzględniać wyniki badań dotyczących tej sfery działalności przedsiębiorstw. W świetle badań przeprowadzonych w 2018 roku przez Deloitte do 10 najważniejszych trendów w zarządzaniu kapitałem ludzkim w Polsce zaliczono¹¹:

⁹ B. Tracy, *Przywództwo*, Wydawnictwo MTB Biznes, Warszawa 2015, s. 18.

¹⁰ R. Edelman, *Konflikt w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 61.

¹¹ www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html [dostęp: 10.01.2019].

1. harmonijną współpracę na poziomie zarządu,
2. kształtowanie ścieżki kariery pracowników,
3. ochronę danych osobowych i ich właściwe wykorzystywanie,
4. nowe metody nagradzania pracowników,
5. troskę o dobrostan pracowników,
6. usieciowienie miejsca pracy,
7. integrację ludzi, sztucznej inteligencji i robotów,
8. zarządzanie wiekiem pracowników,
9. zarządzanie wpływem społecznym,
10. zarządzanie siecią współpracowników.

Współpraca na poziomie zarządu to priorytet zarówno w polskich, jak i światowych wynikach badania. Odejście od hierarchicznego postrzegania organizacji na rzecz promowania pracy zespołowej oraz związana z tym elastyczność współczesnych przywódców, a przede wszystkim umiejętność przewodzenia zespołom, stają się najważniejszymi wyzwaniami związanymi z tym trendem. Badanie pokazuje, że część przedsiębiorstw w Polsce wdraża takie rozwiązania. Zarządy powinny pracować niczym dobrze zgrana orkiestra, czyli współpracować z członkami zarządu i kierować swoimi zespołami tak, by nie burzyć całościowej harmonii.

Pracownik coraz częściej oczekuje możliwości ciągłego rozwoju, zdobywania cennych doświadczeń i poszukiwania dla siebie nowych ról w organizacji. Polskim przedsiębiorstwom wciąż brakuje w tym obszarze elastyczności. W rezultacie uzależniają one ścieżkę kariery od potrzeb organizacji oraz dostępności i specjalizacji pracowników. Jednak wiele organizacji rezygnuje z pionowego modelu rozwoju kariery na rzecz otwartej, partnerskiej dyskusji i elastyczności.

Zmiany uwarunkowań, w tym formalno-prawnych (wejściem w życie rozporządzenia RODO), spowodowały wzrost znaczenia ochrony danych osobowych i ich właściwego wykorzystywania. Gwałtowny wzrost dostępności danych oraz nowe narzędzia analityki kadrowej z jednej strony stworzyły szerokie możliwości dla działów HR i przedsiębiorstw, jednak z drugiej – różne rodzaje ryzyka. Ten aspekt jest o tyle specyficzny, że dotyczy nie tylko zespołów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, ale również innych działów, np. informatycznych. W polskich przedsiębiorstwach świadome zarządzanie danymi oraz ich analiza zaczynają odgrywać coraz większą rolę w procesach podejmowania decyzji.

Pracownicy oczekują spersonalizowanego podejścia do motywowania, biorącego pod uwagę szeroki wachlarz materialnego i pozamaterialnego

wynagradzania. Ważne jest, aby nowe metody miały charakter kompleksowy, a samo motywowanie było uczciwe w oparciu o jawne reguły systemu motywacyjnego.

Zapewnienie dobrostanu pracownikom stanowi rezultat zacierania się granicy między pracą a życiem prywatnym. Stąd konieczne jest rozszerzanie przez przedsiębiorstwa rodzaju i zakresu dodatkowych świadczeń, które powinny obejmować programy na rzecz zdrowia psychicznego, fizycznego, rozwoju duchowego i poprawy sytuacji finansowej. Tylko nieliczne organizacje stosują w Polsce takie podejście. Natomiast najczęstszy kierunek zmian w tym zakresie obejmuje przede wszystkim elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej i zwrot kosztów zajęć w klubach fitness. Zdecydowanie rzadziej daje się pracownikom możliwość wpływu na tworzenie przestrzeni biurowej, czy tworzy się miejsca dla karmiących matek.

Należy także dostrzegać zmiany w zakresie komunikacji i usieciowienia miejsca pracy. Najpopularniejszymi sposobami komunikacji w dalszym ciągu jest poczta elektroniczna oraz telefon. W najbliższym czasie może się to zmienić dzięki wzrostowi znaczenia platform przeznaczonych do współpracy on-line, takich jak Basecamp, Trello, czy Slack, komunikatorów społecznościowych, typu Messenger i Skype, czy kontaktu za pośrednictwem mediów społecznościowych związanych ze środowiskiem pracy (np. LinkedIn, Workplace, Yammer). Przedsiębiorstwa muszą wykorzystać własną wiedzę na temat zarządzania zespołem, wyznaczania celów i rozwoju pracowników, aby zapewnić wydajność ich używania. Stopniowe wdrażanie tego typu narzędzi w organizacjach pozytywnie wpływa na wydajność pracy.

W nowoczesnych procesach gospodarowania niezbędna jest integracja ludzi, sztucznej inteligencji i robotów. W rezultacie sztuczna inteligencja i technologia kognitywna wywierają coraz silniejszy wpływ na obecny kształt rynku pracy. Wymaga to przede wszystkim sprostania wyzwaniom związanym z reorganizacją pracy oraz wykorzystywanie big data w procesach planowania i podejmowania decyzji. W dobie rynku pracownika i ogromnych trudności rekrutacyjnych warto np. pomóc im w łączeniu ról zawodowych z rodzinnymi. Rodzice najbardziej oczekują w tym zakresie elastyczności, czyli np. rozpoczynania i kończenia pracy w odpowiednich dla rodziny porach, czy możliwości wykonywania części pracy w domu.

Wzrost przeciętnej długości życia wymaga aktualizacji spojrzenia na kwestie kariery zawodowej pracowników. Zatrudnienie seniorów wiąże się z koniecznością wdrożenia praktyk i zasad sprzyjających dłuższej aktywności zawodowej, a także współpracy między liderami biznesowymi i pracownika-

mi w celu rozwiązania takich problemów, jak uprzedzenia ze względu na wiek i deficyt emerytalny. Przejawami takiego podejścia w polskich przedsiębiorstwach jest zmiana w zakresie opieki medycznej, elastyczny zakres obowiązków, a także modyfikacja samego miejsca pracy.

Przekształcenia w zakresie zarządzania wpływem społecznym, wpisuje się w koncepcję odpowiedzialnego biznesu. W Polsce ten kierunek zmian w orientacji przedsiębiorstwa jest w dalszym ciągu mało popularny. Rezultatem podejmowanych działań ma być w pierwszej kolejności poprawa jakości życia lokalnej społeczności. Wdrażanie programów z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi wciąż istotne wyzwanie, ponieważ ich celem jest przede wszystkim wsparcie w procesach sprzedaży, rekrutacji i budowania silnej marki pracodawcy. Barierą w tym przypadku są również ograniczenia finansowe. Wciąż niewiele organizacji odpowiednio komunikuje i raportuje działania CSR. To powinno ulec zmianie, gdyż młode pokolenia pracowników jednoznacznie odrzucają przedsiębiorstwa, które działają nieodpowiedzialnie i nie podejmują działań na rzecz lokalnej społeczności.

Na ostatnim miejscu zestawienia trendów znalazło się zarządzanie siecią współpracowników. Podczas gdy globalne organizacje szukają sposobu na dostosowanie kultury organizacji do zewnętrznych grup pracowników (np. freelancerów pracujących przy konkretnych projektach), polskie organizacje zatrudniają osoby głównie na etacie. Rozbieżność wynika przede wszystkim ze zmian regulacyjnych wpływających na dostępność freelancerów i kosztów związanych z ich pozyskaniem.

Wpływ zmian na rynku pracy na politykę kadrową

Rynek jest to proces, przy pomocy którego kupujący i sprzedający określają, co chcą sprzedać lub kupić i na jakich warunkach. W przypadku rynku pracy kupującymi są pracodawcy, sprzedającymi pracobiorcy, towarem jest świadczona przez pracobiorców praca, a ceną płaca ustalona w negocjacjach pomiędzy stronami rynku pracy.

Popyt na pracę oznacza zapotrzebowanie na potencjał pracy pod względem ilościowym i jakościowym. Wyraża się on zazwyczaj liczbą wszystkich stanowisk pracy istniejących w poszczególnych jednostkach organizacyjnych w gospodarce narodowej.

Podaż pracy stanowią osoby pracujące oraz osoby zdolne i chętne do podjęcia pracy.

Jeżeli popyt na pracę przewyższa podaż pracy, mamy do czynienia z rynkiem pracobiorcy lub też pracownika. Natomiast jeżeli podaż pracy przewyższa popyt na pracę, mamy do czynienia z rynkiem pracodawcy, a w gospodarce występuje bezrobocie.

Aktualnie w Polsce następuje zmiana charakteru rynku pracy – z rynku pracodawcy na rynek pracownika. Towarzyszy temu spadek bezrobocia, a na rynku pojawia się więcej ofert pracy niż jest nią zainteresowanych. W rezultacie osoby zainteresowane zmianą pracy lub poszukujące pracy mogą przebiegać w ofertach zatrudnienia. W trakcie trwania rynku pracownika wzrastają wynagrodzenia z jednoczesnym wzrostem PKB.

Wraz z sukcesywnie spadającym w Polsce wskaźnikiem bezrobocia, rynek pracy zaczyna sprzyjać pracownikom. Pojawia się więcej ofert, co skłania do aplikowania o nie i podejmowania decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia, a w konsekwencji napędza koło kolejnych rekrutacji. Dostępność ofert zatrudnienia sama w sobie zachęca do podejmowania prób zmiany pracy, szczególnie jeśli do decyzji tej przyczyniają się również negatywne czynniki związane z obecnym pracodawcą.

Od strategii organizacji uzależniony jest wybór polityki kadrowej. Na rynku pracownika traci na znaczeniu model sita, którego istotą jest powstanie kultury organizacyjnej opierającej się na konkurencji i rywalizacji między uczestnikami. Tylko najlepsi i najbardziej odpowiedni kandydaci przyjmowani są do pracy. Przydatność ludzi do pracy mierzona jest posiadanymi kwalifikacjami, które muszą być udokumentowane odpowiednim dyplomem lub zaświadczeniem. W trakcie pracy pracownicy stale przechodzą przez system tzw. sit, które mają na celu awansowanie pracowników bardzo dobrych i degradowanie lub zwalnianie słabych. W modelu tym zarządzanie zasobami ludzkimi oparte jest na założeniu, że dorosły człowiek jest w pełni ukształtowany i nie można go już zmienić, w związku z tym przyjmowanie najlepszych kandydatów zapewnia najlepszych pracowników. Innym założeniem w modelu sita jest przekonanie, że konkurencja między ludźmi spełnia rolę motywującą¹².

Strategia sita jest dobra dla przedsiębiorstw, które prowadzą politykę agresywną, dążąc do utrzymania niskich kosztów wytwarzania, w tym także poprzez zmniejszenie wydatków w sferze HR. Model ten najlepiej działa w organizacjach, w których jest więcej osób starających się o pracę niż wolnych

¹² A. Koźmiński, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 692.

etatów. Cała strategia definiowanego modelu najbardziej wykorzystywana jest podczas etapu zatrudnienia i opiera się na maksymalnym przersedzeniu kandydatów, poprzez selekcje osób o najbardziej i najmniej odpowiednich kwalifikacjach, stosując do tego konkurencję i rywalizację.

Alternatywnym modelem jest model kapitału ludzkiego, w którym za priorytet uznaje się tworzenie kultury organizacyjnej, opartej na lojalności, zaangażowaniu oraz współpracy. Pracownicy przyjmowani są do pracy z założeniem, że będą się w niej rozwijać, ale również przez długi okres pracować. W związku z tym przyjmowane są do pracy osoby, które są skłonne do doskonalenia się i współpracy. W momencie zatrudnienia organizacja pełni rolę opiekunczą nad pracownikiem, gdyż troszczy się o jego rozwój profesjonalny i osobisty oraz dba o jego dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. Pracownicy są też często szkoleni i zapewnia się im dalszą edukację oraz możliwość rozwoju zdolności i zainteresowań. Ludzie zwalniani są też bardzo rzadko, a osoby, które nie pracują zbyt efektywnie przesuwane są na inne stanowiska pracy, do czasu aż dana osoba znajdzie odpowiednie dla siebie zajęcie. Podejście do zarządzania zasobami ludzkimi według tego modelu opiera się na założeniu, że człowiek z natury jest zdolny i skłonny do rozwoju, a ponadto, że człowiek uczy się całe życie, więc to rozwój, a nie konkurencja jest podstawowym bodźcem do pracy. System polityki kadrowej oparty na modelu kapitału ludzkiego odwołuje się zatem do motywacji wyższego rzędu, zwłaszcza do potrzeby samorealizacji z teorii Masłowa. Realizacja polityki personalnej na podstawie modelu kapitału ludzkiego należy do kosztownych, ale lepiej dostosowanych do sytuacji, w której na rynku pracy to personel jest trudno dostępnym zasobem, a jednocześnie istotnym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstw.

Pracodawcy w 2018 roku mieli duże problemy z uzupełnieniem kadr pracowniczych rodzimymi pracownikami. Jedną z przyczyn tego zjawiska jest niechęć sporej części Polaków do podjęcia pracy oraz brak odpowiednich kwalifikacji zawodowych. Z punktu widzenia pracodawcy, sytuacja na polskim rynku pracy była trudna. Teoretycznie liczba kandydatów była wystarczająca, by pozwalać pracodawcom na dokonywanie selekcji, jednak w praktyce liczba ta okazywała się za małą. Powodem tego zjawiska jest zwiększający się – bardziej niż w innych krajach naszego regionu – odsetek osób niedecydujących się na podjęcie pracy. W grupie tej są m.in. kobiety, które ze względu na opiekę nad dziećmi nie planują kontynuacji bądź rozpoczęcia kariery zawodowej. Co więcej, na rynku są również osoby długotrwale bezrobotne, które z różnych przyczyn nie posiadają potrzebnych

umiejętności zawodowych lub po prostu nie są zainteresowane podjęciem jakiegokolwiek pracy. Nakładając na tę sytuację tendencje demograficzne, czyli starzenie się społeczeństwa i niską dzietność, okazuje się, że pozyskiwanie rodzimych pracowników stało się dosyć trudne, a nawet w części przypadków niemożliwe. Przez zmiany na rynku pracy wzrosła potrzeba zatrudniania pracowników zza naszej wschodniej granicy, jednak w minionym roku również i z tym był problem, gdyż liczba przybywających do naszego kraju obywateli Ukrainy zaczęła się zmniejszać. Choć Polska stanowi jeden z najpopularniejszych kierunków migracji zarobkowej pracowników z Europy Wschodniej, to w ostatnim czasie coraz więcej osób z tego rejonu zaczęło interesować się innymi europejskimi krajami, takimi jak Czechy, Słowacja czy Węgry. Oprócz tego, na ten spadek ma także wpływ demografia, ponieważ istnieje określona, skończona liczba osób, np. na Ukrainie, która jest skłonna wyjechać za granicę w poszukiwaniu pracy.

Wnioski

Zmiany na polskim rynku pracy, polegające na zastąpieniu rynku pracodawcy rynkiem pracownika, wymagają odpowiedniego dostosowania polityki kadrowej przez przedsiębiorstwa. Badania odnoszące się do zasobów ludzkich wskazują na wzrost znaczenia czynników, których podstawą jest zaspokojenie potrzeb pracowników. Wydaje się, że po blisko trzydziestu latach zarządzania zasobami ludzkimi, w sytuacji przewagi popytu na pracę nad podażą miejsc pracy, w wielu przedsiębiorstwach utrwaliły się zachowania, modele i procedury zarządzania kadrą typowe dla rynku pracodawcy. W rezultacie przedsiębiorstwa takie nie są w stanie szybko adaptować swojej polityki kadrowej do zmieniających się potrzeb pracowników, którzy stawiają pracodawcom coraz wyższe wymagania. Oczekiwania te nie dotyczą tylko wysokości wynagrodzenia, obejmują także wiele innych aspektów bezpośrednio i pośrednio wpływających na motywację do podjęcia pracy i jak najlepszego jej wykonywania.

Sytuację komplikuje pozytywne z punktu widzenia pracowników traktowanie ich jako zasobu w przedsiębiorstwie, który determinuje potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa. Oznacza to dla organizacji wzrost trudności w pozyskiwaniu kadr i zarządzaniu nimi. Z kolei pracowników stawia w uprzywilejowanej sytuacji – mogą oni wybierać pomiędzy różnymi ofertami i poszukiwać pracy zaspokajającej najlepiej ich potrzeby. Odnosząc się do piramidy Masłowa, mogą w końcu liczyć na to, że praca pozwoli im nie

tylko na zaspokojenie potrzeb podstawowych, ale również potrzeb wyższego rzędu, znajdujących się na szczycie piramidy. Z tego względu konieczne będzie wdrażanie modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który akcentuje rolę kapitału ludzkiego. Priorytetowe znaczenie w tym modelu ma tworzenie kultury organizacyjnej opartej na lojalności, zaangażowaniu oraz współpracy.

Nie bez znaczenia są także zmiany pokoleniowe populacji pracowników. Etos pracy jest zróżnicowany w poszczególnych generacjach. W rezultacie kolejne, nowe pokolenia rozpoczynające pracę odznaczają się określoną specyfiką podejścia do pracy i oczekiwaniami względem pracodawców. Ta specyfika powinna być uwzględniana na każdym etapie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Osoby zarządzające, szczególnie odpowiedzialne za politykę kadrową, muszą uwzględniać różnice międzypokoleniowe w procesie rekrutacji, tworzenia zespołów, motywacji oraz komunikacji pomiędzy pracownikami w organizacji.

Na podejście do sposobu zarządzania kadrami będą miały wpływ także inne przeobrażenia społeczno-gospodarczo-polityczne, w szczególności napływ do Polski cudzoziemców poszukujących pracy. Wymaga to uwzględniania w polityce kadrowej aspektu różnorodności, odnoszącej się nie tylko do rasy, wyznania, kraju pochodzenia, ale także względem płci i wieku. Przedsiębiorstwa, które o taką różnorodność dbają, osiągają lepsze wyniki, a budowanie zespołów różnorodnych wzmacnia kreatywność i innowacje. To właśnie od menadżerów będzie wymagać się umiejętności zarządzania osobami o różnym wykształceniu, przynależącymi do różnych pokoleń, zróżnicowanych kulturowo i społecznie. Ponadto, jak pokazują wyniki badań, pracownikom nowych pokoleń wchodzącym na rynek pracy brakuje umiejętności miękkich, związanych m.in. z komunikacją, umiejętnościami interpersonalnymi i społecznymi czy inteligencją emocjonalną. Można przypuszczać, że właśnie te umiejętności będą wysoko premiowane przez pracodawców.

W przyszłości jednym z pożądanych atrybutów zarządzania kadrami będzie multidyscyplinarność w różnych wymiarach – począwszy od mniejszego przywiązywania się do utartych schematów pracy, poprzez zwiększanie otwartości umysłu, kończąc na szeroko rozumianej elastyczności.

Bibliografia

- Edelman R., *Konflikt w pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
Kozłowski A., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

- Mróz B., *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2013.
- Siwiaszczyk M., *Przestrzeń marzeń – jak, po co i dlaczego*, Harvard Business Review Polska, www.hbrp.pl
- Tracy B., *Przywództwo*, Wydawnictwo MTB Biznes, Warszawa 2015.
- Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Netbibliografia

- <https://hrstandard.pl/2011/08/23/motywacja>
- www.ec.europa.eu/eurostat/en/web/lfs/data/main-tables
- www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2018.html.

Izabela Seredocha^{*}

POTRZEBY I MOŻLIWOŚCI ROZWOJU PRACOWNIKÓW SAMORZĄDOWYCH – ANALIZA BADAŃ

Streszczenie

Rozwój zawodowy pracowników jest kluczowym procesem zapewniającym organizacji prawidłowe i sprawne funkcjonowanie, poprzez wzrost kompetencji zatrudnionych w niej osób. Rozwój zawodowy urzędników musi uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby organizacji, wynikające z realizowanych przez nią zadań oraz oczekiwań obywateli. W artykule za literaturą omówiono etapy, funkcje, modele i metody rozwoju zawodowego, czynniki kształtujące rozwój pracowników samorządowych oraz obszary odpowiedzialności organizacji za rozwój pracowników. Część empiryczna stanowi opracowanie badań, których celem było określenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników samorządowych oraz ocena poziomu odpowiedzialności pracownika za ten rozwój i budowanie marki osobistej.

Słowa kluczowe: pracownik samorządowy, urząd, rozwój, szkolenia

Synopsis

The needs and opportunities of local government employees' development – research analysis

Employees' professional development is a key process ensuring an organisation's proper and efficient operation. Officials' professional development must take into account current

^{*} Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

and future needs of the organisation arising from the tasks it performs as well as citizens' expectations. The article, following the literature, discusses stages, functions, models and methods of professional development, factors influencing local government employees' development as well as the company's remit in terms of its responsibility for its employees' development. The empirical part includes the analysis of research whose purpose was to delineate the opportunities of local government employees' professional development and to evaluate the employee's level of responsibility for this development and building a personal brand.

Keywords: worker self-management, office, development, training.

Wstęp

Działania administracji publicznej są czasochłonne i często wymagają złożonych kompetencji. Mimo wykorzystania nowych technologii w organizacji i świadczeniu usług administracyjnych, podstawowym zasobem administracji publicznej pozostają pracownicy. Rozwój zawodowy pracowników jest kluczowym procesem zapewniającym organizacji prawidłowe i sprawne funkcjonowanie, poprzez wzrost kompetencji zatrudnionych w niej osób. Rozwój zawodowy urzędników musi uwzględniać aktualne i przyszłe potrzeby organizacji, wynikające z realizowanych przez nią zadań oraz oczekiwań obywateli.

Pojęcie, etapy i funkcje rozwoju zawodowego

Zasoby ludzkie w administracji publicznej wymagają zarządzania, stanowiącego logicznie uporządkowany zbiór działań, uwzględniających potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników. Działania te podejmowane są w celu zapewnienia organizacji odpowiedniego jakościowo i ilościowo kapitału ludzkiego¹.

Za Aleksym Pocztowskim należy przyjąć, że rozwój zawodowy stanowi zespół działań związanych ze wzbogacaniem wiedzy, rozwijaniem zdolności, kształtowaniem wartości, postaw, umiejętności i motywacji. To także zbiór przedsięwzięć związanych z dbałością o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę².

¹ T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 11, 15.

² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 274.

Rozwój zawodowy polega na poszerzaniu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności, rozwijaniu cech psychofizycznych i zachowań społecznych koniecznych w pracy zawodowej, w taki sposób, by dobrze wypełniać role zawodowe. To także poszerzanie treści pracy, podejmowanie nowych ról organizacyjnych oraz rozwój kultury organizacyjnej sprzyjającej doskonaleniu kompetencji³.

Z rozwojem wiąże się uczenie. Uczenie się jest definiowane jako proces nabywania i rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań i postaw. Jest związane z modyfikacją zachowania przez doświadczenie i przez formalne metody umożliwiania pracownikom uczenie się w miejscu pracy i poza nim⁴.

Natomiast uczenie się i rozwój to proces nabywania i rozwijania wiedzy, zdolności, umiejętności, zachowań i postaw poprzez doświadczenie oraz programy uczenia się i rozwoju⁵.

Daniel C. Feldman wyróżnił siedem faz rozwoju zawodowego: prekarierę, dwie fazy wczesnej kariery, dwie fazy kariery właściwej i dwie fazy późnej kariery. Ich omówienie zawiera tab. 1. Poszczególne stadia implikują nowe zadania zawodowe oraz wskazują na proces rewidowania samooceny związanej z aktywnością zawodową oraz zmianę priorytetów. Ostatni etap późnej kariery oznacza znajdowanie nowych źródeł satysfakcji życiowej poza środowiskiem pracy.

Tabela 1. Stadia rozwoju zawodowego D.C. Feldmana

Grupa wiekowa	Stadia rozwoju kariery	Zadania zawodowe	Problemy natury psychologicznej
15–22	Prekariera – próba	Wybór właściwej drogi kariery, uzyskanie odpowiedniego wykształcenia	Odkrycie własnych potrzeb i zainteresowań, ukształtowanie realistycznej oceny własnych możliwości
22–30	Wczesna kariera – próba	Podjęcie pierwszej stałej pracy, dostosowywanie się do dziennej rutyny pracy i przełożonych	Pokonywanie niepewności wynikającej z braku doświadczenia, rozwój zaufania do siebie, uczenie się współzycia z innymi i funkcjonowania w miejscu pracy.

³ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów*, wyd. 3, Warszawa 2001, s. 86.

⁴ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. VI zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 348.

⁵ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 353.

Grupa wiekowa	Stadia rozwoju kariery	Zadania zawodowe	Problemy natury psychologicznej
30–38	Wczesna kariera – utwierdzenie	Wybór własnej sfery kompetencji, bycie niezależnym współpracownikiem, przyczyniającym się do rozwoju organizacji.	Decydowanie o stopniu zaangażowania zawodowego i organizacyjnego, doświadczanie uczucia porażki wobec pierwszych wyzwań.
38–45	Kariera właściwa – zmiana	Przeszacowanie swoich prawdziwych możliwości, uzdolnień i zainteresowań, odsunięcie się od swojego mentora i podjęcie przygotowań do rozstania z nim.	Zrewidowanie osiągnięć w relacji do swoich ambicji, rozwiązywanie problemów zawodowych i konfliktów w życiu osobistym.
45–55	Kariera właściwa – rozwój	Bycie mentorem, podejmowanie większej liczby obowiązków związanych z zarządzaniem ogólnym.	Konieczność uporania się z konkurencyjnością i agresją ludzi młodszych kroczących przyspieszoną ścieżką kariery. Uczenie się zastępowania bezpośrednich, szybkich rozwiązań technicznych doświadczeniem opartym na wiedzy.
55–62	Późna kariera – utrzymanie	Podejmowanie decyzji strategicznych o przyszłości organizacji, uzyskiwanie świadomości rozległości roli organizacji w sferze politycznej i na arenie praw i obowiązków obywatelskich.	Skupianie się na dobru organizacji, a nie na własnej karierze. Podejmowanie ważnych decyzji bez rozstroju emocjonalnego.
62–70	Późna kariera – odchodzenie	Wybór i rozwój kluczowej grupy podwładnych, mających pełnić w przyszłości funkcje przywódcze. Akceptacja zmniejszającego się zasięgu władzy i odpowiedzialności.	Znajdowanie nowych źródeł satysfakcji życiowej poza sferą związaną z wykonywaniem zawodu. Utrzymanie poczucia własnej wartości – bez pracy.

Źródło: D.C. Feldman, *Managing Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois 1988, s. 14–15, [za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 72–73.

Prawidłowy proces rozwoju pracowników polega na harmonijnym połączeniu ich indywidualnego rozwoju, ścieżek kariery z misją, strategią i zadaniami organizacji.

Jonatha Sutherland i Diane Canwell wskazują na pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego, takich jak:

- ♦ poszerzanie wiedzy pomocnej w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej;
- ♦ uczenie się na podstawie doświadczeń, czyli zdobywanie wiedzy praktycznej;
- ♦ rozwój nowych postaw i przekonań, oznaczający zmianę dotychczasowych poglądów, zasad i norm postępowania;
- ♦ możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom;
- ♦ współpraca i wkład w rozwój personelu, a więc dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie⁶.

Uwarunkowania rozwoju zawodowego pracowników samorządowych

Czynniki kształtujące rozwój zawodowych pracowników samorządowych zlokalizowane są zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz. Z reguły wynikają ze zmian, jakie zachodzą w otoczeniu urzędów. Do czynników o charakterze zewnętrznym można zaliczyć:

- ♦ zmiany w otoczeniu prawnym i politycznym, mające wpływ na środowisko pracy i jej organizację;
- ♦ konieczność nowoczesnego zarządzania organizacjami publicznymi i wykorzystywania w tym zarządzaniu coraz to nowych narzędzi;
- ♦ presja na wzrost jakości i efektywności działań administracji;
- ♦ konieczność sprawnego zarządzania informacją w urzędach i dynamiczny rozwój systemów informatycznych;
- ♦ zwiększenie poziomu uwrażliwienia na potrzeby obywateli, co wymaga od pracownika często interdyscyplinarnej wiedzy;
- ♦ wzrost roli pracowników w tworzeniu wizerunku urzędu jako instytucji sprawnie funkcjonującej, nowoczesnej i godnej zaufania;
- ♦ aktywne poszukiwanie oszczędności w funkcjonowaniu administracji publicznej, mające wpływ na organizację pracy i wymagania kompetencyjne wobec pracowników;
- ♦ potrzeba dostosowania form i standardów świadczenia usług do wymagań klientów;

⁶ J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 181–182.

- ♦ konieczność podnoszenia jakości usług publicznych i postrzeganie tej doskonalonej jakości jako stanu, do którego organizacja powinna stale dążyć;
- ♦ wzrost oczekiwań mieszkańców w zakresie bardziej skutecznych działań stymulujących rozwój społeczno-gospodarczy i podnoszących jakość życia danej zbiorowości;
- ♦ wzrost konkurencji między urzędami, czemu sprzyjają np. rankingi umożliwiające porównywanie sprawności i skuteczności działania;
- ♦ organizowanie świadczenia usług publicznych z wykorzystaniem nowych technologii;
- ♦ wzrost roli współpracy i tworzenia atrakcyjnych struktur sieciowych.

Do czynników wewnętrznych, stymulujących rozwój pracowników samorządowych można zaliczyć:

- ♦ wzrost potrzeb rozwojowych pracowników, wynikających z wewnętrznego przekonania o niepodważalnej wartości wiedzy;
- ♦ wzrost oczekiwań pracowników w zakresie uznania ich podmiotowości i autonomii;
- ♦ presja na zmiany związane z organizacją pracy i wykorzystaniem w niej nowych technologii;
- ♦ większa potrzeba mistrzostwa osobistego oraz awansu poziomego – specjalistycznego;
- ♦ świadomość wzrostu pozycji na rynku pracy poprzez posiadanie wielu kompetencji.

Stałe podnoszenie umiejętności i kwalifikacji zawodowych to jeden z podstawowych obowiązków pracownika samorządowego, zawartych w art. 24 ust. 1 ustawy o pracownikach samorządowych (dalej: u.p.s.)⁷. Ustawodawca w art. 29 przywołanej ustawy podał, że: „pracownicy samorządowi uczestniczą w różnych formach podnoszenia wiedzy i kwalifikacji zawodowych”, i że w planach finansowych jednostek przewiduje się środki finansowe na podnoszenie wiedzy i kwalifikacji zawodowych⁸.

Modele i metody rozwoju pracowników

W odniesieniu do administracji publicznej literatura przedmiotu wyróżnia tradycyjny model przebiegu kariery – inaczej awansowy, zwany też zamkniętym i model pozycyjny tzw. otwarty lub stanowiskowy.

⁷ Art. 24 ust. 1 ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, tekst jedn. Dz.U. 2016 poz. 902.

⁸ Art. 29 u.p.s.

W modelu tradycyjnym rekrutacja następuje zazwyczaj na niższe stanowisko, awans następuje na skutek nominacji, czasami w wyniku konkursu wewnętrznego. Uprawnienia pracowników, czyli wysokość wynagrodzenia, długość urlopu są powiązane z posiadanym stopniem służbowym. Model ten charakteryzuje się porządkiem prawnym, przywiązaniem do procedur administracyjnych i hierarchii. Sztywny system wynagrodzeń obniża motywację pracowników do poprawy jakości pracy.

W modelu pozycyjnym – otwartym – rekrutacja jest przeprowadzana na konkretne stanowisko, najczęściej za pomocą otwartych konkursów na wyższe szczeble. Pracownicy często zatrudniani są na kontrakty. Awans pracownika zależy od jego oceny, dorobku zawodowego, a nie od przynależności do określonej grupy urzędniczej. System ten cechuje małe zhierarchizowanie, nastawienie na wyniki pracy i na bliskość wobec obywatela. Wadą jest zbyt niskie powiązanie pracownika z instytucją i wykonywaną pracą, także duża podatność na czynniki zewnętrzne.

W polskiej administracji publicznej występuje mieszany system kariery, z dominacją systemu tradycyjnego, awansowego. Miejsce w hierarchii organizacyjnej w dużej mierze zależy od stażu pracy⁹.

Metody rozwoju pracowników można podzielić na trzy kategorie: samodoskonalenie, metody szkoleniowe i metody pozaszkoleniowe (rys. 1). Istotnym działaniem z zakresu podnoszenia kwalifikacji jest samodoskonalenie (samokształcenie). Wymaga ono samodyscypliny, właściwej motywacji i zbioru zachęt, a więc wsparcia ze strony organizacji.

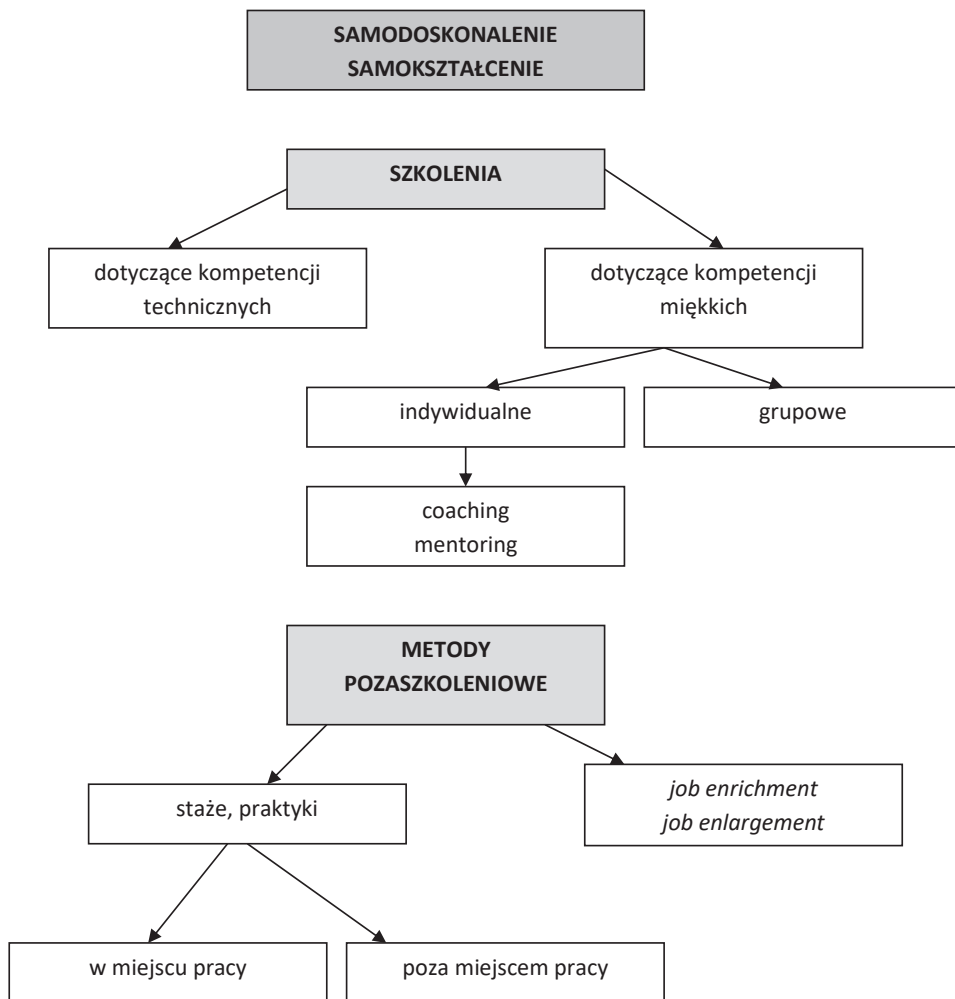
Uczenie się samodzielne wiąże się z zachęcaniem pracowników do podejmowania odpowiedzialności za ich potrzeby rozwojowe, tak by mogli poprawić efektywność wykonywanej pracy lub zaspokoić aspiracje dotyczące kariery zawodowej. Uczenie się takie bywa nazywane autorefleksyjnym¹⁰.

Podstawową metodą rozwoju pracowników są szkolenia, czyli uczenie się wykonawczych i technicznych sposobów wykonywania czynności na zajmowanych przez nich stanowiskach. Doskonalenie obejmuje aktualizację oraz poszerzanie wiedzy i umiejętności niezbędnych w wykonywaniu obecnej i przyszłej pracy. Szkolenia zawodowe pracowników administracji samorządowej stanowią ważny czynnik poszerzający ich kompetencje zawodowe.

⁹ J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011, s. 293–294.

¹⁰ M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 364.

Rys. 1. Metody rozwoju pracowników



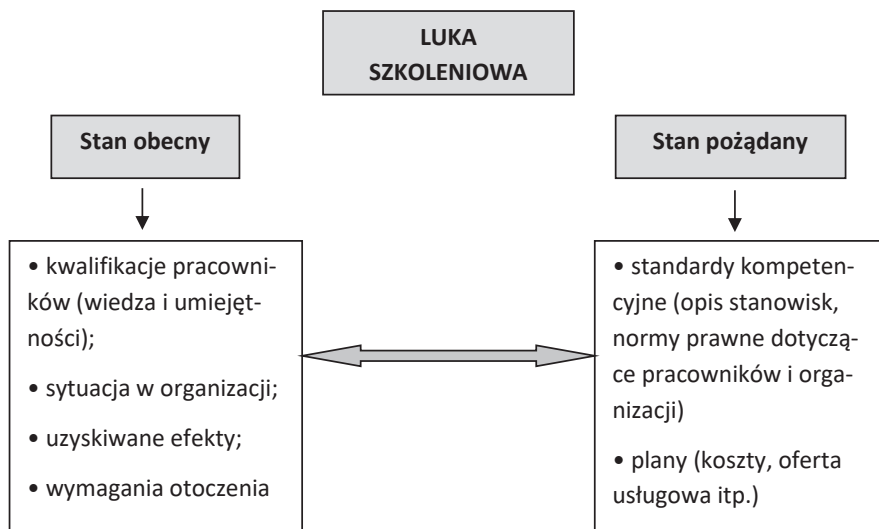
Źródło: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami...*, s. 295–296.

Systematyczne uczestniczenie w szkoleniach pozwala przygotować się do zmian, szczególnie w sferze regulacji prawnych, które dotyczą różnych merytorycznych obszarów działania urzędu. Poprzez szkolenia organizacja może dostosować kwalifikacje pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy, podnosić elastyczność i dyspozycyjność pracowników, rozwijać umiejętności pracy w różnych formach organizacji pracy, integrować pracowników, usprawniać komunikację w organizacji, kształtować postawy wobec pracy, współpracowników i klientów. Pracownik poprzez szkolenia rozwija umiejęt-

ności samokontroli i samooceny, lepiej jest przygotowany do wykonywania zadań i ewentualnych zmian zawodowych, sprawniej funkcjonuje w grupie, łatwiej nawiązuje kontakty, rozwija zdolność kreatywnego myślenia¹¹.

Potrzeba przeprowadzenia szkoleń uwarunkowana jest luką szkoleniową, a więc różnicą między pożądanym stanem kompetencji zawodowych, personalnych, poziomem wiedzy i kwalifikacji pracowników a stanem obecnym. Lukę szkoleniową prezentuje rys. 2.

Rys. 2. Luka szkoleniowa



Źródło: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami...*, s. 298.

Odmianą szkoleń indywidualnych są coaching i mentoring. Coaching jako forma doskonalenia kompetencji miękkich to indywidualna metoda, realizowana z reguły w trybie „jeden na jeden”, pomaga szkolonym osobom w rozwijaniu umiejętności i osiągnięciu wyższego poziomu kompetencji i wydajności. Polega na pomaganiu osobom w sprawnym uczeniu się i rozwijaniu umiejętności. Wyróżnia się cztery style prowadzenia coachingu:

♦ styl ekspercki (styl asesora) – zbliżony do nauczania, polega na mówieniu, jak coś należy zrobić;

¹¹ I. Seredocha, *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015, s. 102.

♦ styl demonstracji – polega na pokazywaniu, jak coś należy zrobić i zachęcaniu uczestników, by zrobili to samodzielnie;

♦ styl opiekuńczy (styl tutora) – polega na zachęcaniu uczestników do tego, aby sami doszli do tego, jak należy coś zrobić, coach sugeruje, czego uczestnicy powinni szukać;

♦ styl stymulacji – pomaga uczestnikom w nabywaniu wiedzy i umiejętności poprzez kierowanie ich drogą myślową, z wykorzystaniem pytań składających się do refleksji¹².

Mentoring z kolei to proces prowadzony przez specjalnie dobrane i przeszkolone osoby – mentorów, które dostarczają wskazówek, porad i praktycznego stałego poparcia, pomagają przydzielonej osobie lub grupie osób uczyć się i rozwijać. Mentorzy oferują osobom szkolonym:

- ♦ rady w zakresie opracowywania indywidualnego planu rozwoju,
- ♦ pomoc w wyborze programu nauki,
- ♦ wskazówki dotyczące zdobywania niezbędnej wiedzy i umiejętności przydatnych w pracy,
- ♦ rady dotyczące rozwiązywania problemów administracyjnych, technicznych lub międzyludzkich,
- ♦ informacje na temat specyfiki danej organizacji i jej kultury organizacyjnej;
- ♦ pomoc w realizacji projektów (kierowanie ich we właściwą stronę);
- ♦ pełnią również rolę rodzica, z którym można porozmawiać o swoich problemach i aspiracjach¹³.

Druga grupa metod wyróżnionych przez Jolantę M. Szaban to metody pozaszkoleniowe, w tym staże, praktyki, *job enrichment* (wzbogacenie pracy, np. zwiększenie odpowiedzialności za pracę, likwidacja niektórych form kontroli, swoboda decydowania o sposobie wykonywania pracy, wprowadzenie nowych trudniejszych zadań lub zadań wyspecjalizowanych, by dana osoba mogła stać się specjalistą w danej dziedzinie¹⁴) i *job enlargement* (rozszerzenie zakresu pracy – powiększenie zakresu wykonywanych zadań poprzez scalenie kilku czynności wcześniej wykonywanych na różnych stanowiskach).

Metody te mają charakter komplementarny, powinny się uzupełniać, by zapewnić organizacji właściwą jakość kadr.

¹² M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami...*, s. 398, 741.

¹³ Tamże, s. 398, 742.

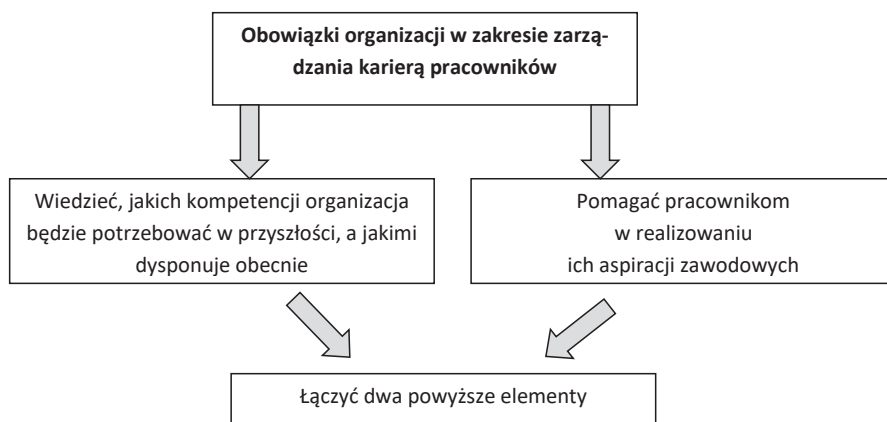
¹⁴ Tamże, s. 179.

Odpowiedzialność organizacji za rozwój pracowników i przebieg ich kariery

Coraz powszechniej uważa się, że za rozwój zawodowy odpowiedzialny jest przede wszystkim sam pracownik. Założenie to nie zwalnia jednak organizacji z konieczności tworzenia właściwego środowiska zawodowego, sprzyjającego wzrostowi kompetencji zawodowych. Małgorzata Sidor-Rządkowska trafnie zauważa, że współczesne organizacje coraz częściej wycofują się z projektowania tradycyjnych ścieżek kariery zawodowej, ale ciągle muszą podejmować działania zmierzające do zwiększania potencjału zatrudnionych osób, przy uwzględnieniu nie tylko potrzeb organizacji, ale też aspiracji samych pracowników¹⁵.

Organizacje mają w tym wypadku do zrealizowania trzy ważne obowiązki: muszą wiedzieć, jakich kompetencji będą potrzebować w przyszłości, muszą (lub powinny) pomagać pracownikom w zaspokojeniu ich aspiracji zawodowych oraz integrować te dwa elementy. Prezentuje to rys. 3.

Rys. 3. Podstawowe obowiązki organizacji wobec pracowników w zakresie ich rozwoju zawodowego



Źródło: A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2002, s. 102.

Organizacje muszą więc stale monitorować posiadane przez pracowników kompetencje i szacować ich potencjał rozwojowy. W prowadzonych analizach należy unikać trzech fundamentalnych błędów wynikających z:

¹⁵ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, s. 79.

♦ niedoszacowania potencjału zawodowego – zbyt niska ocena możliwości rozwojowych danej osoby budzi w niej poczucie frustracji i niesprawiedliwości, uniemożliwia także wykorzystanie potencjalnych możliwości rozwojowych pracownika;

♦ przeszacowania potencjału zawodowego – możliwości rozwoju pracownika zostają ocenione zbyt wysoko, co w efekcie skutkuje jego porażkami, straty ponosi też organizacja;

♦ nietrafnego ukierunkowania – dane osoba wchodzi wówczas na ścieżkę rozwoju sprzeczną z jej zainteresowaniami i cechami osobowości, co docelowo ma wpływ na poziom motywacji i satysfakcji z pracy¹⁶.

Celem prawidłowo prowadzonych działań rozwojowych w organizacji jest zapewnienie takiego stanu, by właściwe osoby we właściwy sposób wykonywały właściwe dla siebie zadania.

Za Tomaszem Rostkowskim należałoby przyjąć, że najbardziej odpowiadającym potrzebom administracji publicznej jest model kapitału ludzkiego, zakładający konieczność inwestowania w rozwój pracownika, pozyskanie jego długookresowego zaangażowania i lojalności, zapewniające pracownikowi stabilizację zatrudnienia. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest bowiem logicznie uporządkowanym zbiorem działań uwzględniającym potrzeby i potencjał rozwojowy poszczególnych pracowników. Działania te podejmowane są w celu zapewnienia organizacji odpowiedniego jakościowo i ilościowo kapitału ludzkiego¹⁷.

Plan rozwoju pracownika samorządowego rozpoczyna się od odbycie aplikacji samorządowej. Ma formę samokształcenia pod opieką pracownika – mentora lub kierownika i kończy się egzaminem. Staże mają na celu przyswojenie i ugruntowanie wiedzy z zakresu funkcjonowania administracji publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem samorządu terytorialnego, przepisów administracyjnych dotyczących wykonywanych zadań i danej komórki organizacyjnej.

Obligatoryjną formą rozwoju pracownika samorządowego, stanowiącą odpowiednik wprowadzenia do pracy, jest w administracji samorządowej służba przygotowawcza. Do jej odbycia są zobowiązane osoby podejmujące po raz pierwszy pracę na stanowisku urzędniczym (art. 19 u.p.s.)¹⁸. Służba

¹⁶ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003, s. 95–97, [za:] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami...*, s. 80

¹⁷ T. Rostkowski, *Strategiczne zarządzanie...*, s. 109–111, 11, 15.

¹⁸ Art. 19 u.p.s.

przygotowawcza ma na celu teoretyczne i praktyczne przygotowanie pracownika do należytego wykonywania obowiązków służbowych, trwa nie dłużej niż trzy miesiące i kończy się egzaminem. Pozytywny wynik egzaminu jest warunkiem dalszego zatrudnienia pracownika. Służba przygotowawcza stanowi formę rozwoju pracownika i element jego kariery zawodowej¹⁹.

Charakterystyka badań i grupy badawczej

Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej winno być zorientowane na zwiększanie zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji i kształtowanie u pracowników odpowiedzialności za jakość oferowanych usług administracyjnych, co determinuje potrzebę ustawicznego rozwoju zawodowego i świadomego budowania marki osobistej przez pracowników samorządowych.

Celem przeprowadzonego badania było określenie możliwości rozwoju zawodowego pracowników samorządowych oraz ocena poziomu odpowiedzialności pracownika za ten rozwój i budowanie marki osobistej.

Cele badawcze warunkowały dobór metod, technik i narzędzi badawczych. Analiza materiału empirycznego została poprzedzona analizą literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej.

W badaniu posłużono się metodą sondażu diagnostycznego i techniką ankiety. Narzędziem badawczym był kwestionariusz badawczy, często stosowany w naukach społecznych. Kwestionariusz zawierał 14 pytań zamkniętych. Były to pytania:

- ♦ z odpowiedzią jednoznaczną – „tak”, „nie”;
- ♦ z zestawem możliwych odpowiedzi do wyboru, niektóre pytania stwarzały możliwość uzasadnienia lub uzupełnienia.

W opracowywaniu narzędzia badawczego unikano zagadnień złożonych, trudnych do jednoznacznych ocen, by ostatecznie kwestionariusz był zrozumiały dla respondentów i jasno skategoryzowany. W pracy wykorzystano też metodę analizy i krytyki piśmiennictwa, metodę dedukcji²⁰, metodę statystyczną²¹. Uzyskane wyniki dały podstawę do oceny opinii respondentów na temat rozwoju zawodowego na aktualnym stanowisku pracy oraz przebiegu

¹⁹ I. Seredocha, *Wpływ ISO...*, s. 101–102.

²⁰ P. Francuz, R. Mackiewicz, *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005, s. 17–18.

²¹ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.

ich kariery zawodowej i procesu budowania marki osobistej. Badanie ankietowe miało charakter anonimowy. Przeprowadzono je w okresie od listopada 2016 do końca lutego 2017 roku.

W określeniu grupy badawczej zastosowano dobór nieprobalistyczny²², nielosowy. Warunkiem doboru celowego była możliwość przeprowadzenia badań w danym urzędzie, uwarunkowana kontaktami personalnymi ankietera²³. Kluczowe cechy tej zbiorowości to praca na stanowisku kierowniczym lub niekierowniczym w wybranej kategorii urzędu: urządzie miasta, urządzie miasta i gminy, urządzie gminy, starostwie, urządzie marszałkowskim. Badaniem objęto 1400 pracowników samorządowych, z tego wypełnione kompletnie kwestionariusze oddało 1351 osób. Respondenci zatrudnieni byli w 32 urzędach administracji samorządowej zlokalizowanych w 7 województwach: warmińsko-mazurskim, pomorskim, kujawsko-pomorskim, śląskim, lubelskim, świętokrzyskim i mazowieckim.

Grupa badawcza liczyła 1351 pracowników samorządowych, 492 osoby (36,42%) zatrudnione były w urzędach gminy, 451 (33,38%) w urzędach miasta, 198 (14,66%) w urzędach miasta i gminy, 112 (8,29%) w starostwach powiatowych, a 98 (7,25%) w urzędach marszałkowskich. W grupie badawczej 1016 osób to były kobiety, co stanowi 75,20%. Dyplom wyższej uczelni posiadało 1054 respondentów, co stanowi 78,01% badanej grupy. Charakterystykę grupy badawczej zawiera tab. 1.

Tab. 1. Charakterystyka grupy badawczej

Kryterium		Płeć		Wykształcenie			Stanowisko		
		K	M	Średnie	Wyższe	Doktorat	Kierownicze	Niekierownicze	
Liczba	1351 ogółem	1016	335	296	1054	1	217	1134	
% grupy	100	75,20	24,80	21,91	78,02	0,07	16,06	83,94	
Kryterium	Kategoria urzędu					Staż pracy w administracji publicznej			
	Wyd. UG	UM	UMiG	SP	UM	< 3	>4 < 10	>11 < 15	> 15
Liczba	492	451	198	112	98	227	430	277	417
% grupy	36,42	33,38	14,66	8,29	7,25	16,80	31,83	20,50	30,87

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

²² E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 204.

²³ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 299–301.

Omówienie wyników badań

Respondenci zostali poproszeni o zakreślenie stwierdzenia, z którym się identyfikują. Stwierdzenie to dotyczyło zależności między stabilizacją zatrudnienia a posiadaną wiedzą. 70,32% grupy badawczej (950 osób) uznało, że nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń może zapewnić pracownikowi zatrudnienie. Raz zdobyta wiedza i doświadczenie takiej pewności zatrudnienia nie gwarantują. Oznacza to świadomość konieczności poszerzania zakresu swojej wiedzy zawodowej. Niespełna 30% badanych (401) uważa, że raz zdobyta wiedza i umiejętności wystarczą (tab. 2)

Tabela 2. Stałość zatrudnienia a uczenie się

Kategoria odpowiedzi	Liczba wskazań	%
Dobre wykonywanie pracy, bazujące na raz zdobytej wiedzy i umiejętnościach, zapewnia stabilizację zatrudnienia.	401	29,68
Nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń to warunek zapewnienia sobie zatrudnienia.	950	70,32
Razem:	1351	100

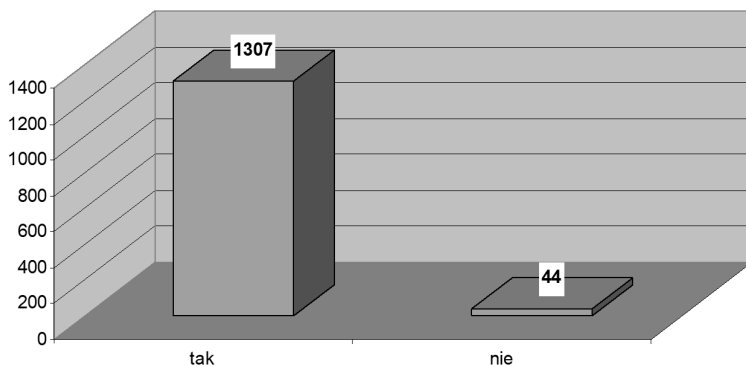
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Badani w przeważającej większości są też świadomi swoich predyspozycji zawodowych, rozumianych jako skłonności lub zdolności do wykonywania czynności zawodowych w określony sposób.

Pojęcie predyspozycji odnosi się do wszystkich indywidualnych cech, uzdolnień i umiejętności danej osoby (z wyłączeniem wiedzy i umiejętności czysto fachowych, od których zależy sprawność i skuteczność zawodowa). Świadomość własnych predyspozycji umożliwia trafny wybór aktywności zawodowej²⁴. Taką wiedzę o sobie reprezentowało 1307 badanych (96,74%). Tylko 44 osoby przyznały, że nie potrafią określić swoich zdolności zawodowych warunkujących ich mocne strony, na których można budować sukces (rys. 1).

²⁴ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie zasobami...*, s. 74.

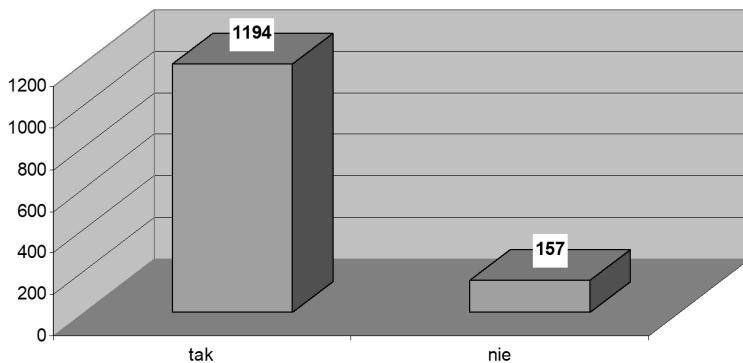
Rys. 1. Świadomość własnych zdolności i predyspozycji zawodowych



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Uświadamiane predyspozycje zawodowe i uzdolnienia są – zdaniem respondentów – adekwatne do zajmowanego obecnie stanowiska pracy. Tak uznali 1194 osoby, co stanowi 88,38%. Można więc wnioskować, że 157 osób (11,62%) ma świadomość marnowania talentu czy uzdolnień (rys. 2).

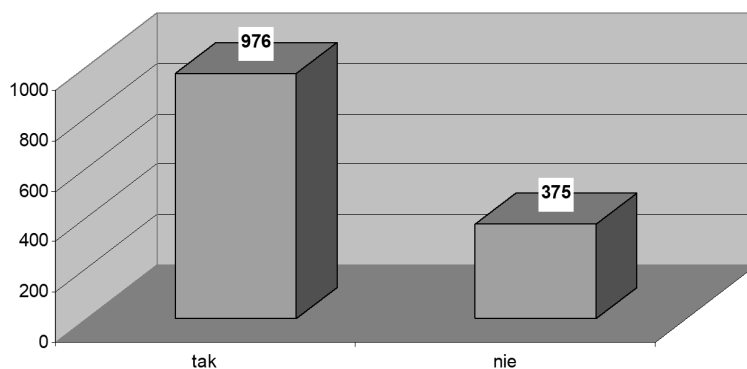
Rys. 2. Zgodność zdolności z aktualnym miejscem pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W badanej grupie 976 osób, czyli 72,24% ma możliwość rozwoju zawodowego, gdyż powierzone zadania do tego zobowiązują. Pozostałe 375 osób (27,76%) takiej możliwości w swoim miejscu pracy nie dostrzega (rys. 3). Być może wynika to z faktu, że wykonywane zadania mają charakter rutynowy, powtarzalny i nie motywują do rozwoju.

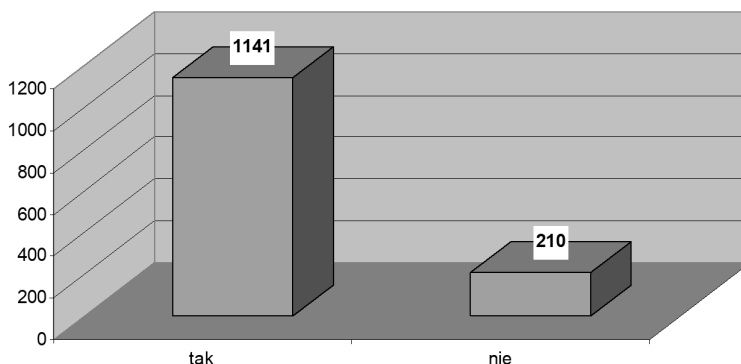
Rys. 3. Możliwość rozwoju zawodowego na stanowisku pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani przyznali, że są gotowi do ponoszenia wyrzeczeń w związku z inwestowaniem w swoją wiedzę i umiejętności. Tak uznało 1141 osób, czyli 84,46%. Tylko 210 osób z grupy (15,54%) takiej gotowości do wyrzeczeń nie zadeklarowała (rys. 4).

Rys. 4. Gotowość do ponoszenia wyrzeczeń na rzecz rozwoju osobistego

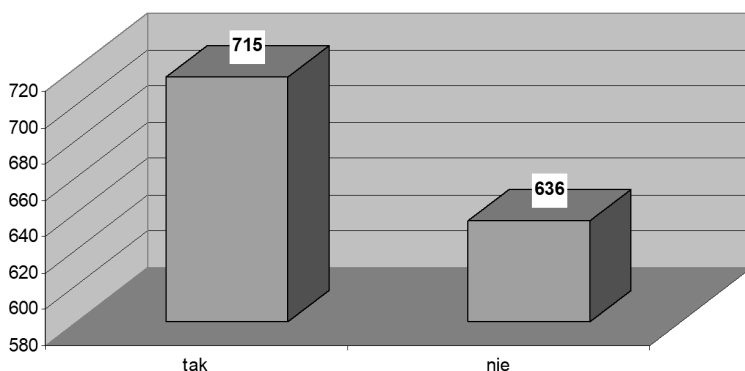


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Respondenci zostali też zapytani o to, czy w aktualnym miejscu pracy mogą liczyć na wsparcie finansowe i organizacyjne pracodawcy w przypadku zgłoszenia potrzeb związanych z rozwojem osobistym. W grupie badanych 715 osób zadeklarowało taką możliwość, co stanowi 54,58%. Natomiast

636 osób (47,08%) na taką pomoc nie może liczyć (rys. 5). Wynik może niepokoić, gdyż bez wsparcia organizacyjnego, warunkującego np. delegowanie pracownika na szkolenie czy studia, trudno korzystać ze zorganizowanych form szkoleniowych. Także wsparcie finansowe ze strony pracodawcy wydaje się konieczne ze względu na fakt, że ceny kursów (szczególnie specjalistycznych) są zazwyczaj wysokie.

Rys. 5. Możliwość uzyskania wsparcia pracodawcy na realizację potrzeb związanych z rozwojem osobistym

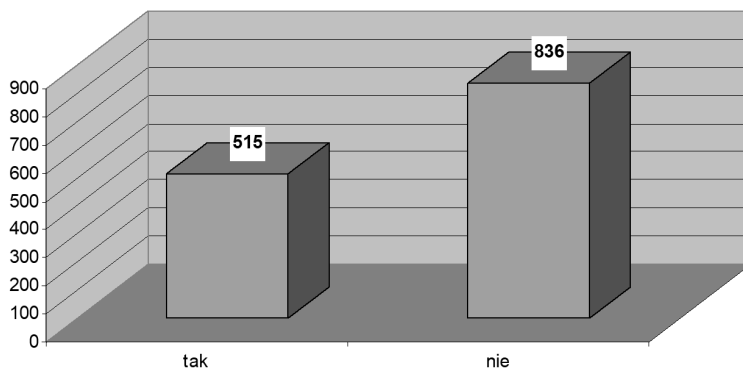


Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Tylko 515 badanych (38,12%) potwierdziło, że w komórce organizacyjnej, do której przypisane jest ich stanowisko pracy, prowadzona jest analiza wiedzy i kwalifikacji pracowników, pozwalająca na długoterminowe planowanie szkoleń i ścieżek kariery. 836 osób (61,88%) zaprzeczyło takim działaniom (rys. 6). W kwestii planowania karier zawodowych niewiele się więc w polskich urzędach administracji samorządowej zmieniło.

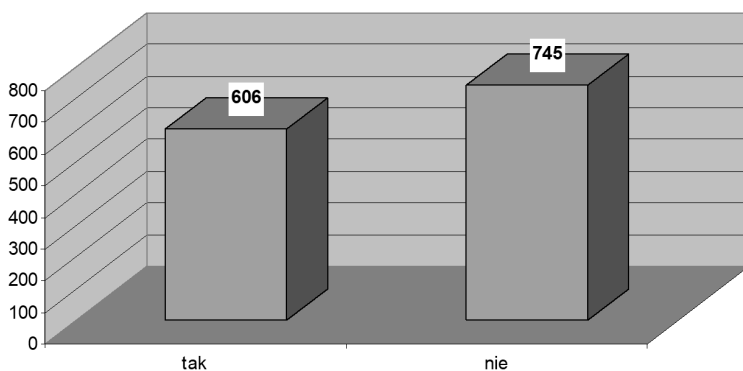
Nie dziwi więc fakt, że tylko 606 badanych (44,86%) przyznało, że działania podejmowane w urzędzie na rzecz rozwoju pracowników spełniają ich oczekiwania, 745 badanych, czyli 55,14% nie jest usatysfakcjonowanych tym, co w ich organizacji robi się na rzecz rozwoju pracowników (rys. 7).

Rys. 6. Analiza wiedzy i kwalifikacji pracowników w celu planowania szkoleń i ścieżek kariery



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Rys. 7. Satysfakcja z działań pracodawcy na rzecz rozwoju pracowników



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W tym wypadku respondenci mieli możliwość uszczegółowienia odpowiedzi o własne stwierdzenia. Osoby usatysfakcjonowane działaniami urzędu zapewniającymi rozwój pracowników uzasadniały to:

- wzrostem kwalifikacji, poczuciem możliwości rozwoju;
- rozwojem we właściwym kierunku;
- wzrostem kompetencji, co ma wpływ na poprawę obsługi petentów;
- nabywaniem nowych kwalifikacji;
- sprawliwym dostępem do szkoleń (wszyscy pracownicy mogą z nich korzystać);

- poszerzaniem aktualnej wiedzy, szybszym dostępem do nowych informacji;
- wzrostem efektywności pracy;
- właściwym rozwojem osobistej kariery;
- dobrą jakością szkoleń;
- poprawą współpracy,
- finansowaniem szkoleń przez pracodawcę; udzielaniem urlopu szkoleniowego;
- dostosowaniem szkoleń do potrzeb pracowników;
- poprawą motywacji w wyniku ukończonych szkoleń;
- pozytywnym nastawieniem pracodawcy do szkoleń;
- wystarczającą liczbą szkoleń, możliwością prenumeraty czasopism branżowych, udziałem w konferencjach.

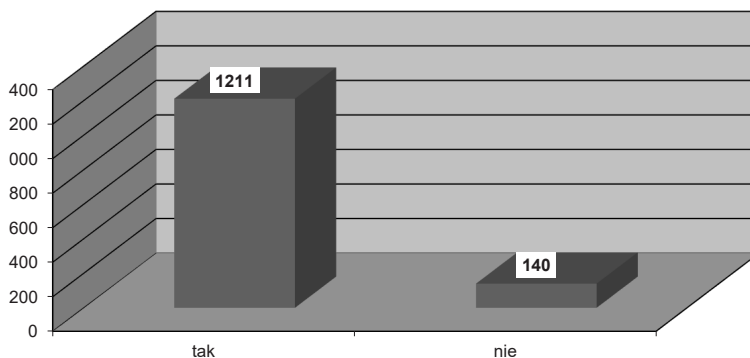
Niezadowoleni motywowali swoje postawy:

- brakiem takich działań szkoleniowych, brakiem analizy potrzeb szkoleniowych, brakiem wsparcia finansowego inicjatyw szkoleniowych pracowników;
- zbyt małą liczbą szkoleń, w tym szkoleń specjalistycznych;
- nieatrakcyjną ofertą szkoleniową;
- brakiem informacji na temat planów wobec pracownika;
- brakiem odpowiednich funduszy – za mało środków przeznacza się na ten cel lub w ogóle nie ma na szkolenia pieniędzy;
- zbyt małą liczbą działań związanych z rozwojem zawodowym – pracodawca nie wykazuje w tym zakresie inicjatywy, a powinien wyznaczać ścieżki kariery i kierować na szkolenia,
- brakiem szkoleń wewnętrznych;
- brakiem wyspecjalizowanej komórki zajmującej się ścieżkami rozwoju pracowników;
- brakiem planowanych działań szkoleniowych;
- brakiem wyspecjalizowanej komórki zajmującej się ścieżkami rozwoju pracowników;
- „szkolenia nie mają wpływu na dalszy rozwój, ale są istotną sprawą dla lepszego posługiwania się przepisami w codziennej pracy”;
- „na szkolenia jeżdżą osoby, które lubi pani sekretarz, reszta pracowników nie ma szans”.

Na pytanie: „Czy ma Pan/Pani poczucie swojej marki osobistej, rozumianej jako wszystko to, co nas wyróżnia wśród innych, co możemy zaofero-

wać potencjalnym odbiorcom naszej osoby – pracodawcom czy też klientom, i z czym kojarzymy się osobom w ramach naszej sieci kontaktów?” Aż 1211 osób odpowiedziało twierdząco, co stanowi 89,64% grupy, 140 (10,36%) badanych nie ma poczucia własnej marki.

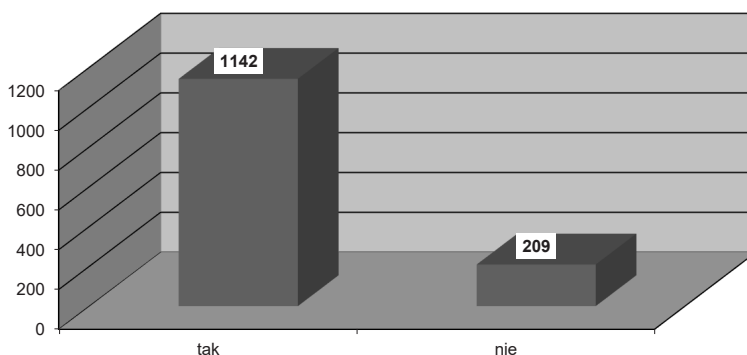
Rys. 8. Poczucie marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W badanej grupie 1142 osoby, a więc 84,53% świadomie kształtują swoją markę osobistą, 209 osób (15,47%) nie poświęca temu uwagi (rys. 9). Wynik wskazuje na zmiany jakościowe w postrzeganiu siebie jako pracownika oraz odczuwaniu potrzeby wyróżniania się na rynku pracy czy w sieci kontaktów zawodowych.

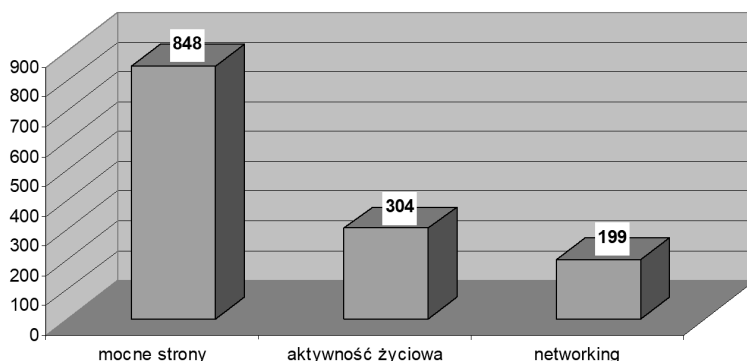
Rys. 9. Świadome kształtowanie marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Za najbardziej pożądane w budowaniu marki osobistej respondenci uznali swoje aktualnie mocne strony – 848 wskazań (62,77%), na drugim miejscu znalazła się aktywność życiowa – 304 wskazania (22,50%), a na trzecim networking – 199 (14,73%). Dane prezentuje rys. 10.

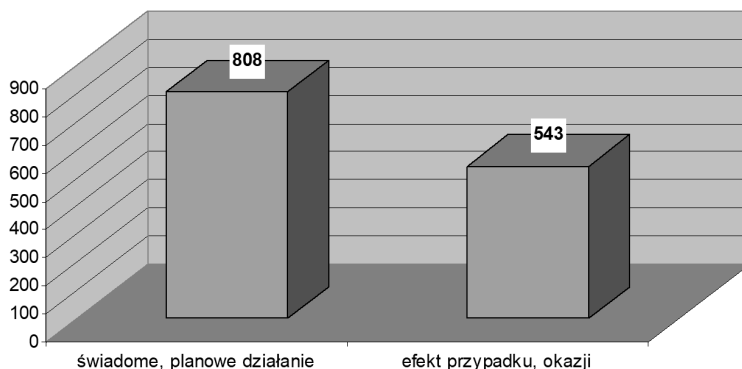
Rys. 10. Najbardziej pożądane narzędzia budowania marki osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

W grupie respondentów 808 osób (59,81%) uznało, że ich kariera jest świadomym, planowanym działaniem, 543 osoby (40,19%) stwierdziły, że jest efektem przypadku i nadarzających się okazji (rys. 11).

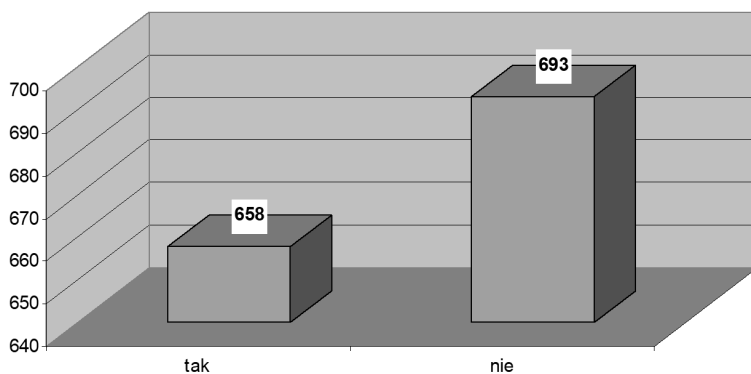
Rys. 11. Czynniki kształtujące przebieg kariery osobistej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Na pytanie: „Czy ma Pan/Pani zaplanowaną ścieżkę kariery zawodowej?” 658 osób (48,70%) odpowiedziało twierdząco, takich planów nie miało 693 badanych (51,30%). Dane prezentuje rys. 12.

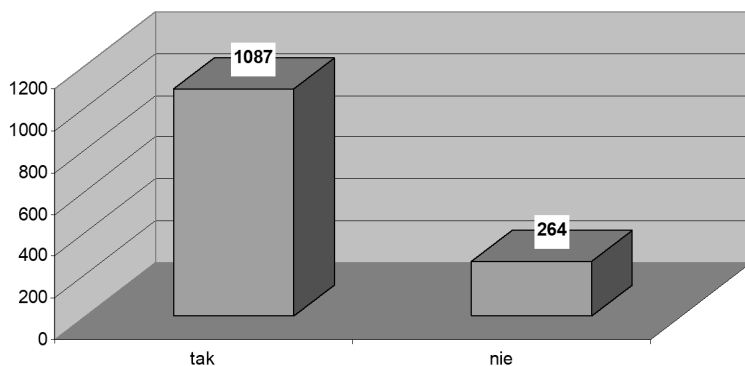
Rys. 12. Plany dotyczące kariery zawodowej



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Badani mieli też odpowiedzieć na pytanie: „Czy chciałby Pan/Pani łączyć swoją przyszłość zawodową z aktualnym miejscem pracy?”. 1087 respondentów (80,46%) odpowiedziało twierdząco, 264 osoby (19,54%) stwierdziły, że „nie”, co oznacza, że mogą szukać zatrudnienia w innej organizacji – rys. 13. „Nie” z pewnością można interpretować jako przejaw niezadowolenia pracownika, co z pewnością wpływa na jego postawę w miejscu pracy.

Rys. 13. Przyszłość zawodowa postrzegana w kontekście aktualnego miejsca pracy



Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Mimo negatywnych opinii dotyczących perspektyw rozwojowych w miejscu pracy, przeważająca część respondentów deklaruje chęć pracy u aktualnego pracodawcy. Badanie potwierdziło po raz kolejny, że praca w strukturach administracji publicznej jawi się jako atrakcyjna, bezpieczna i stabilna. I w tym postrzeganiu zatrudnienia w jednostkach sektora publicznego od lat niewiele się zmienia.

Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że badani mają świadomość konieczności poszerzania swojej wiedzy zawodowej oraz własnych zdolności i predyspozycji zawodowych, które w ich opinii są adekwatne do zajmowanego obecnie stanowiska zawodowego. Są także gotowi do ponoszenia wyrzeczeń na rzecz rozwoju zawodowego. Ponad 70% respondentów przyznaje, że ma możliwość rozwoju zawodowego w miejscu pracy, ale już tylko niespełna 40% badanych potwierdziło, że w ich miejscu pracy prowadzona jest analiza wiedzy i kwalifikacji, stanowiąca podstawę do długoterminowego planowania szkoleń i ścieżek kariery, co z pewnością niekorzystnie wpływa na proces budowania karier pracowników. Taki stan rzeczy wywołuje niezadowolenie z działań pracodawcy na rzecz rozwoju pracowników. Do braku satysfakcji w tym obszarze przyznaje się ponad 55% badanych. Mimo tych niekorzystnych ocen, prawie 60% respondentów przyznaje, że ich kariera zawodowa jest świadomym i planowanym działaniem.

Badani deklarują poczucie własnej marki osobistej i świadomie ją kształtują, wykorzystując w tym celu przede wszystkim swoje mocne strony.

Mimo stosunkowo licznych krytycznych ocen pracodawcy w zakresie działań sprzyjających rozwojowi osobistemu pracowników, aż 80% badanych chce łączyć swoją przyszłość zawodową z aktualnym miejscem pracy. Takie postrzeganie miejsca pracy z pewnością sprzyja samodoskonaleniu, które również wymaga wsparcia ze strony pracodawcy.

Bibliografia

- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Dom Organizatora, Toruń 2003.
- Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. VI zmienione, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Francuz P., Mackiewicz R., *Liczy nie wiedzę, skąd pochodzą. Przewodnik po metodologii i statystyce nie tylko dla psychologów*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2005.

- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2002.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1995.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, wyd. 3, Warszawa 2001.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Rostkowski T., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Seredocha I., *Wpływ ISO na zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji samorządowej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Szaban J.M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Difin, Warszawa 2011.

Źródła prawa

- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych, tekst jedn. Dz.U. 2016 poz. 902.



RECENZJE

Izabela Seredocha^{*}

**MAŁGORZATA SIDOR-RZĄDKOWSKA:
„COACHING KARIERY, DORADZTWO ZAWODOWE
W WARUNKACH WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY”
WYDAWNICTWO WOLTERS KLUWER, WARSZAWA 2018, SS. 200**

Współczesne kariery wykuwane są w trudnym i wymagającym środowisku zawodowym. Zdobywanie doświadczeń zawodowych porównuje się dzisiaj do jazdy samochodem terenowym po bardzo wyboistej i nieutwardzonej drodze, której nie pokaże nam żaden GPS. Wymaga to od kierowcy nie lada umiejętności, wnikliwej obserwacji otoczenia, szybkiej decyzyjności, a często i pomysłowości w dotarciu do celu. Trzeba przy tym być przygotowanym na niespodziewane i ostre zakręty, wyboje i inne przeszkody, które mogą uszkodzić pojazd i wstrzymać jazdę. Taką metaforę kariery przywołuje za Richardem Knowdellem Małgorzata Sidor-Rządkowska w książce pt. „Coaching kariery, doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy”, wydanej w 2018 roku, nakładem Wydawnictwa Wolters Kluwer.

Książka stanowi nowatorskie, wieloaspektowe i dojrzałe spojrzenie na coaching z perspektywy potrzeb zawodowych współczesnego pracownika. Przez Izbę Coachingu coaching definiowany jest jako metoda wspierania

^{*} Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Katedra Spraw Publicznych.

rozwoju, realizowana w formie cyklu spotkań pomiędzy coachem a klientem. Prowadzi to do wyznaczania przez klienta ważnych dla niego celów, odnajdywania wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalania i wdrażania planów działań. Coach wspiera klienta w efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału, w celu podnoszenia jakości jego życia¹. Działanie to słusznie odnoszone jest również do procesu budowania kariery zawodowej, o czym traktuje przywołana monografia.

Coaching kariery jest szczególnie pożądany w przypadku osób potrzebujących wsparcia w planowaniu lub modyfikacji ścieżki kariery zawodowej. Wymaga to analizy potencjału zawodowego danej osoby i określenia możliwości jego wykorzystania, potencjał ten nie do końca jest przez te osoby poprawnie identyfikowany, co rodzi potrzebę współpracy z coachem.

Autorka monografii „Coaching kariery” klasyfikuje osoby potrzebujące wsparcia coacha kariery na cztery charakterystyczne grupy. Jedną stanowią ludzie młodzi, stojący przed koniecznością wyboru drogi zawodowej, nieposiadający doświadczenia zawodowego. Druga grupa to ludzie, których kariera została nagle przerwana przez pracodawcę lub w efekcie własnej decyzji. Kolejną grupę tworzą osoby, które mają doświadczenie zawodowe u różnych pracodawców, ale są tą aktywnością już znużeni i oczekują zmian. I ostatnią wymienioną przez Autorkę grupę stanowią osoby zbliżające się do przejścia na emeryturę i poszukujące możliwości zachowania aktywności zawodowej. To sytuacja tych grup wyznacza obszary rozważań, autorefleksji, autoanalizy, poszukiwania odpowiedzi w relacji coach kariery–klient. Książka może stanowić rodzaj poradnika dla coacha, ale też klienta, może być rodzajem coachingu dla tych, którzy znaleźli się na zawodowym zakręcie i stoją przed wyborem dalszej drogi.

Omawiana monografia składa się z ośmiu rozdziałów. Kompozycja książki odpowiada jej celowi, jakim było wskazanie roli coacha w budowaniu ścieżki kariery oraz form jego pracy z klientem. Porządek opracowania jest metodologicznie właściwy, pozwala na wieloaspektową analizę zagadnienia.

Rozdziały pierwszy i drugi mają charakter teoretycznego wprowadzenia w omawianą problematykę. Stanowią uporządkowany, usystematyzowany wywód, odnoszący się do aktualnych wyników badań i najnowszej literatury. Autorka definiuje tu pojęcia coachingu, by wskazać specyfikę coachingu kariery oraz omawia istotne cechy tego działania wspierającego, jak zorien-

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery, doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 16.

towanie na cel, krótkoterminowość relacji, niedyrektywna forma, niekliniczny charakter. Autorka definiuje również pojęcie kariery i analizuje to zagadnienie w dwóch perspektywach: dawnej i dzisiaj. Przy czym perspektywa „dawniej” stanowi punkt odniesienia do prezentacji modeli współczesnych karier, gdyż paradygmat współczesnej kariery jest przedmiotem szczególnego zainteresowania Autorki, co jest jak najbardziej zasadne.

Rozdział trzeci ma również charakter definicyjny. Stanowi uzupełnienie teoretycznych rozważań o pojęcie „zatrudnialności” i „marki osobistej”, rozumianej jako identyfikowanie wszystkiego, co przesądza o naszej wyjątkowości, unikatowe atrybuty, które można wykorzystać na rynku pracy. Autorka przeprowadza tu interesującą analizę marki osobistej i odnosi ją do marki pracodawcy, słusznie wskazuje przy tym na potrzebę zachowania spójności między obu markami.

W rozdziale czwartym czytelnik znajdzie informacje na temat różnic między doradztwem zawodowym a coachingiem. Autorka podkreśla tu tendencję zastępowania poradnictwa dyrektywnego poradnictwem dialogowym.

Rozdział piąty analizowanej monografii traktuje o klientach coacha. Zostali oni zaprezentowani jako przedstawiciele czterech różnych pokoleń: pokolenia baby boomers, pokolenia X, Y i Z. W ujęciu tabelarycznym zaprezentowano wymienione pokolenia pod kątem ich rozwoju zawodowego i stosunku do kariery zawodowej. Rozdział zawiera charakterystyki przedstawicieli poszczególnych pokoleń, zbudowane na potrzeby pracy z coachem. Opisy uwzględniają hipotetyczne potrzeby, oczekiwania i postawy potencjalnych klientów, reprezentujących dane generacje. Autorka słusznie zastrzega, że przynależność pokoleniowa nie może być kluczowym wyznacznikiem sposobu pracy coacha z klientem.

Rozdział szósty omawianej monografii został poświęcony elementom coachingu kariery w pracy HR-owców i menedżerów liniowych. M. Sidor-Rządkowska podkreśla w tym rozdziale, że działania z zakresu kształtowania rozwoju zawodowego pracowników uzależnione są w dużym stopniu od przyjętej w organizacji strategii personalnej. Może to być strategia sita lub strategia kapitału ludzkiego. Autorka wskazuje na trzy podejścia do planów rozwojowych pracowników organizacji: 1) podejście „niewidzialnej ręki” – oznaczające brak ingerencji w plany zawodowe pracowników, 2) podejście „poszukiwacza pereł” zakłada istnienie w organizacji grupy zdolnych ludzi, których należy otoczyć opieką, natomiast 3) podejście planowania karier oznacza dążenie do pogodzenia potrzeb i możliwości organizacji i aspiracji

pracowników. Autorka słusznie podkreśla, że współcześni pracownicy odrzucają dziś model rozwoju zawodowego sprowadzony do wypełniania poleceń w celu osiągnięcia jakiegoś stanowiska. Wzrost samoświadomości pracownika w zakresie swoich kompetencji i możliwości rozwojowych stawia przed organizacjami nowe obowiązki w zakresie projektowania ścieżek kariery. Konieczne jest ich zróżnicowanie oraz coachingowe podejście do zarządzania talentami, zakładające, że talentem w organizacji jest każdy pracownik – uważa Autorka – i nie sposób się z tym nie zgodzić.

W kontekście tych rozważań szczególnie wartościowy w omawianej monografii wydaje się rozdział siódmy, prezentujące podstawowe narzędzia pracy coacha kariery. Jednym z nich jest umiejętność zadawania trafnych i właściwych pytań, a więc prostych, niesugerujących żadnego rozwiązania. Autorka monografii wskazuje na potrzebę ograniczania częstotliwości zadawania pytania „dlaczego?”, które może wywoływać reakcje obronne rozmówcy i zaburzyć przebieg relacji coach–klient. Uzupełnieniem narzędzia w postaci zadawania pytań jest w pracy coacha umiejętność aktywnego słuchania. Może ono przebiegać na siedmiu różnych poziomach. Prawdziwa zdolność słuchania rozpoczyna się od poziomu piątego i oznacza słuchanie nie tylko tego, co partner mówi, lecz także tego, co za słowami rozmówcy się kryje. Kolejne analizowane narzędzie to model GROW. Nazwa stanowi akronim słów: goal (cel), realisty (rzeczywistość), options (opcje) i will (wola). To prawdopodobnie najczęściej używane narzędzie coachingowe. Opracowanie zawiera też omówienie popularnego „koła życia”, dzieli się ono na osiem części odpowiadających dziedzinom życia, np. pracy, duchowości, zdrowiu. Służy do określania poziomu satysfakcji w każdej z tych dziedzin w skali 1–10 i pozwala spojrzeć na to życie z innej perspektywy (z lotu ptaka). Stanowi to punkt wyjścia do rozmowy coacha z klientem i wskazania obszarów, w których powinny nastąpić zmiany. Omawiając wymienione działania, Autorka podaje wiele praktycznych przykładów, co pozwala czytelnikowi na ocenę przydatności prezentowanych narzędzi i ich skuteczności w praktyce.

Szczególnie istotny w omawianej monografii wydaje się rozdział ósmy z uwagi na swoje walory praktyczne. Zawiera on charakterystykę pracy coacha z wybranymi grupami klientów, w tym coaching w akademickich biurach karier, coaching z osobami, które utraciły pracę oraz wspieranie rozwoju zawodowego osób niepełnosprawnych. Czytelnik znajdzie w tym rozdziale opis pożądaných działań coacha, podzielonych na pewne etapy, pozwalające porządkować emocje i oczekiwania klienta. Może stanowić to doskonały

punkt odniesienia do różnorodnych sytuacji życiowych. W istotny sposób rozdział ten podnosi atrakcyjność naukową i poznawczą książki.

Monografia została opatrzona studiami przypadków zawierającymi opis historii dwunastu osób potrzebujących pomocy coacha kariery. Materiał empiryczny uporządkowano według wspólnych kryteriów. W każdej opisaney historii pojawia się pytanie o potrzeby klienta oraz znajduje się spis pułapek – trudnych punktów w pracy z klientem, których coach nie może pominąć ani zbagatelizować. Każda historia kończy się podsumowaniem stanowiącym rodzaj zalecenia dla coacha, wskazania jego głównej powinności. Z tego też powodu materiał empiryczny w postaci dwunastu historii po wnikliwej analizie może stanowić rodzaj warsztatów doskonalących umiejętności coacha czy uświadamiających potencjalnym jego klientom ich życiowe, osobiste „pułapki” w procesie planowania kariery i skłaniającym do autorefleksji nad swoimi potrzebami życiowymi.

Dopełnieniem części empirycznej książki jest aneks zawierający gotowe narzędzia pracy, takie jak: wieloczynnikowa ocena preferencji zawodowych, kwestionariusz „Moja kariera”, regulamin uczestnictwa i prowadzenia sesji coachingowych Biura Karier Politechniki Warszawskiej.

Z pewnością książka Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej pt. „Coaching kariery, doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy” jest opracowaniem ciekawym, cennym, oryginalnym, wpisującym się w nurt potrzeb kształtowanych przez współczesne środowiska pracy. O wartości monografii przesądzają także: usystematyzowany przegląd literatury, obserwacje i badania Autorki oraz konkretne wskazówki, zalecenia i narzędzia wykorzystywane w pracy coacha. Książka z pewnością stanowi ciekawą lekturę dla coachów, trenerów, doradców zawodowych, osób odpowiedzialnych za realizację polityki personalnej w organizacji, studentów zarządzania, ale też innych kierunków i wszystkich, którzy potrzebują wsparcia w planowaniu ścieżki kariery. Pozycja może też być ciekawą lekturą dla tych, którzy sprawnie jadą swoim terenowym autem i nie mają problemu z wyborem drogi zawodowej.



SPRAWOZDANIA

Andrzej Sylwestrzak *

SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI WYDZIAŁU ADMINISTRACJA, BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE, ZARZĄDZANIE W ROKU AKADEMICKIM 2017/2018 **

W roku akademickim 2017/2018 na pierwszy rok studiów na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych zostały zrekrutowane 163 osoby¹:

- ♦ na administracji – 27 osób, studia I stopnia i 61 osób, studia II stopnia;
- ♦ na zarządzaniu – 37 osób, studia I stopnia;
- ♦ na bezpieczeństwie wewnętrznym – 38 osób, studia I stopnia (dane z 30 października 2017).

Ogólna liczba absolwentów WAIiNS na dzień 29.09.2018 roku wyniosła 172 osoby.

W roku akademickim 2017/2018 na administracji (studia I stopnia) zaoferowaliśmy następujące specjalności:

- ♦ administracja ochrony zdrowia,
- ♦ administracja publiczna,

* Prof. zw. dr hab., Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, dziekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych, kierownik Katedry Prawa Konstytucyjnego.

** Sprawozdanie dotyczy działalności naukowej i dydaktycznej wydziału w zakresie administracji, bezpieczeństwa wewnętrznego i zarządzania; z zakresu pedagogiki zostanie omówione w oddzielnym sprawozdaniu.

¹ Liczba dotyczy tylko trzech analizowanych kierunków.

- ♦ administracja samorządowa i finanse publiczne,
- ♦ administracja skarbową i doradztwo podatkowe (nowość),
- ♦ administracja celna.

Na administracji studia II stopnia oferta dotyczyła następujących specjalności:

- ♦ administracja ochrony zdrowia (studia międzywydziałowe),
- ♦ administracja publiczna,
- ♦ administracja samorządowa i finanse publiczne,
- ♦ zarządzanie publiczne,
- ♦ administracja bezpieczeństwa wewnętrznego,
- ♦ administracja skarbową i doradztwo podatkowe (nowość),
- ♦ zarządzanie kryzysowe w administracji publicznej (nowość).

Na kierunku zarządzanie w roku akademickim 2017/2018 zaoferowaliśmy:

- ♦ zarządzanie procesami logistycznymi,
- ♦ zarządzanie zasobami ludzkimi,
- ♦ zarządzanie produkcją mebli i akcesoriów meblowych,
- ♦ zarządzanie finansami i podstawy rachunkowości (nowość).

Na kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne w ofercie studiów znalazły się następujące specjalności:

- ♦ zarządzanie kryzysowe i bezpieczeństwo cywilne,
- ♦ służby mundurowe i bezpieczeństwo państwa,
- ♦ bezpieczeństwo cywilne z elementami kryminologii i kryminalistyki.

Miniony rok akademicki jak zwykle przyniósł wiele ciekawych wydarzeń i przedsięwzięć zorganizowanych wspólnie z naszymi partnerami. Już tradycyjnie 1 października 2017 roku Wojewódzki Urząd Pracy w Olsztynie oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej zaproponowali studentom pierwszego roku administracji, zarządzania i bezpieczeństwa wewnętrznego spotkanie z doradcą zawodowym i przeprowadzenie warsztatów pod hasłem „Odkryj swój potencjał zawodowy”, mających na celu ułatwienie planowania swojej kariery zawodowej i rozwoju osobistego.

Także w ramach współpracy z Zespołem Szkół Ogólnokształcących nr 2 w Elblągu, 20 października 2017 roku, dr Izabela Serechocha poprowadziła wykład/warsztaty dla uczniów klasy humanistycznej nt. negocjacje jako narzędzie rozwiązywania konfliktów. Zajęcia odbyły się w ramach organizowanego przez szkołę „Dnia z pasją”, połączonego z inauguracją szkolno-akademicką 2017/2018.

Od lat na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych realizujemy program „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem”, pod patronatem Związku Ban-

ków Polskich, Biura Informacji Kredytowej i BIG InfoMonitor. Każdego roku studenci pierwszych semestrów biorą udział w spotkaniach dotyczących informacji kredytowej i informacji gospodarczej. Mogą też drogą elektroniczną uczestniczyć w kursach specjalistycznych i po zdaniu egzaminu uzyskać zaświadczenie. Tym razem 29 października 2017 roku studenci I semestru zarządzania, administracji, bezpieczeństwa wewnętrznego uczestniczyli w spotkaniu na temat: „Rynek wymiany informacji gospodarczej w Polsce – rola BIG-ów”. Wykład poprowadziła Jagoda Duma, regionalny koordynator Programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem.

Także 29 października 2017 roku, w ramach obchodów Międzynarodowego Dnia Mediacji, który przypada w październiku, odbyło się w EUH-E spotkanie mediatora ze studentami administracji publicznej i samorządowej (studia II stopnia) oraz studentami V semestru bezpieczeństwa wewnętrznego, administracji (studia I stopnia) i zarządzania. Spotkanie poświęcone było roli mediacji w życiu społecznym oraz zastosowaniu mediacji w administracji. Ze studentami spotkała się Agnieszka Kurek, wiceprezes Elbląskiego Centrum Mediacji i Aktywizacji Społecznej.

W styczniu 2018 roku prodziekan WAIiNS współpracowała z Marcinem Wąsikiem-Wiszniewskim, regionalnym dyrektorem Programów Edukacji Ekonomicznej. Celem tej współpracy było opracowanie w ramach programu „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem” zakresu tematycznego nowego modułu szkoleniowego dla studentów poświęconego przedsiębiorczości. Propozycje z EUH-E dotyczyły takich zagadnień, jak:

- ♦ definicja przedsiębiorczości, czynniki kształtujące przedsiębiorczość
- ♦ czy przedsiębiorczości można się nauczyć?
- ♦ cechy narodowe (stosunek do pracy) a przedsiębiorczość,
- ♦ indywidualizm, kolektywizm a przedsiębiorczość,
- ♦ religia a przedsiębiorczość,
- ♦ start-up (idea, nowe technologie), przykłady start-up (najlepiej regionalne)
- ♦ przykłady pomysłów na działalność gospodarczą, które przyniosły pomysłodawcom sukces, przykłady firm niszowych, jak szukać niszy rynkowej (przykłady z regionu),
- ♦ przykłady przedsiębiorczości w ekonomii społecznej, założenia ekonomii społecznej, przykłady dobrych pomysłów.

2 lutego 2018 roku, wspólnie z Lions Club Elbląg, wydział był organizatorem seminarium naukowego nt. zasoby ludzkie w zarządzaniu nowoczesną organizacją. Celem głównym seminarium naukowego, organizowanego już

po raz piąty z Lions Club Elbląg, było zapoznanie się ze stanem badań nad aktualnymi problemami i koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, z uwzględnieniem podmiotowości pracownika i jego odrębności w systemie społecznym organizacji.

17 lutego 2018 roku na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych odbyło się spotkanie z grupą żołnierzy z IV Warmińsko-Mazurskiej Brygady Obrony Terytorialnej. Dotyczyło miejsca i roli Wojsk Obrony Terytorialnej w strukturze Sił Zbrojnych RP. Studentom została też przedstawiona procedura naboru do tej formacji oraz wymagania, jakie kandydat musi spełnić. W drugiej części spotkania Sandra Kruk, wicemistrzyni świata w boksie, zademonstrowała pokaz sztuk walki. Odbył się też pokaz broni. W spotkaniu uczestniczyły wszystkie grupy studenckie bezpieczeństwa wewnętrznego.

W omawianym roku akademickim z inicjatywy studenta I roku administracji (studia II stopnia), Tomasza Gawła, powstała pracownia dydaktyczna dla kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne. Tomasz Gawęł przekazał część eksponatów i pomocy naukowych oraz pomógł w ich pozyskaniu.

Dnia 20 lutego 2018 roku miała miejsce wizyta mera Tarnopola Serhija Nadała i rektorów tarnopolskich uniwersytetów państwowych, prof. Mychajło Korda – rektora Uniwersytetu Medycznego, prof. Bogdana Burda – rektora Uniwersytetu Pedagogicznego, prof. Petro Jasnyj – rektora Uniwersytetu Technicznego, prof. Andrij Krysowaty – rektora Uniwersytetu Ekonomicznego, a także Wołodymyra Kaszyckiego – dyrektora Wydziału Współpracy Międzynarodowej i Turystyki.

W spotkaniu uczestniczyły władze EUH-E oraz dziekan i prodziekani Wydziału Administracji i Nauk Społecznych. Dziekan i prodziekani przedstawili ofertę edukacyjną wydziału. Zaproszeni goście zwiedzili uczelnię. W drugiej części spotkania rektorzy z Ukrainy zaprezentowali swoje uczelnie. Wizytę zakończyło podpisanie umów o współpracy z EUH-E, w obecności prezydenta Elbląga, mera Tarnopola oraz konsula Ukrainy. Wydarzeniem zainteresowały się także lokalne media.

Dnia 3 marca 2018 roku dr Hubert Kołodziejcki zorganizował wizytę studyjną studentom administracji (studia II stopnia) w Elbląskim Parku Technologicznym, w ramach przedmiotu polityka spójności i fundusze strukturalne UE (ćwiczenia). Ze studentami spotkał się dyrektor EPT, dr Marcin Bukowski, który zaprezentował EPT jako podmiot publiczny, omówił specyfikę jego działalności oraz aktywność związaną z pozyskiwaniem środków unijnych, w tym aktualnie realizowane projekty i projekty biorące udział w konkursach. Studenci mieli też możliwość obejrzenia pomieszczeń EPT, w tym pracowni i laboratoriów.

Dnia 16 marca 2018 roku, z inicjatywy Koła Naukowego „Bezpieczeństwo” i dr. Wojciecha J. Janika (opiekuna koła), odbyło się seminarium naukowe nt. Setna rocznica niepodległości Polski – problemy bezpieczeństwa Polski w XXI wieku. Celem głównym seminarium naukowego było zapoznanie się ze stanem badań nad aktualnymi problemami bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego Polski, z uwzględnieniem zagrożeń zlokalizowanych w różnych obszarach geograficznych na świecie. Na seminarium swoje referaty prezentowali studenci bezpieczeństwa. W wydarzeniu wzięła udział młodzież z Zespołu Szkół Ekonomicznych i Ogólnokształcących w Elblągu (klasa I i II kierunku technik logistik z innowacją wojskową).

Dnia 17 marca 2018 roku studenci drugiego semestru administracji (studia II stopnia), na zajęciach u dr. Pawła Galińskiego z systemów zabezpieczeń społecznych, uczestniczyli w spotkaniu z praktykiem, Alicją Strug, naczelnikiem Wydziału Obsługi Klientów i Korespondencji ZUS Oddział w Elblągu, partnerem programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem. Zaproszona naczelnik przedstawiła temat: Ubezpieczenia społeczne niezbędne w prowadzeniu firmy i życiu codziennym każdego człowieka. Wykład był przygotowany wspólnie z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, w ramach modułu tematycznego – oszczędzanie oraz inwestowanie długoterminowe. Celem było zachęcenie słuchaczy, w tym wypadku studentów, do długoterminowego oszczędzania, w szczególności na przyszłą emeryturę. Prelekcja dotyczyła następujących obszarów tematycznych i pytań problemowych:

1. Dlaczego warto opłacać składki na ubezpieczenie społeczne?
2. Jakie mamy rodzaje ubezpieczeń społecznych (ze szczególnym uwzględnieniem ubezpieczenia emerytalnego)?
3. Co wpływa na wysokość emerytury?
4. Jak przebiega proces zakładania działalności gospodarczej?
5. Jakie składki płaci przedsiębiorca?
6. Kiedy przedsiębiorca ma prawo do tzw. składki ulgowej?
7. Jakie są warunki otrzymania renty z tytułu niezdolności do pracy?
8. Czym różni się niepełnosprawność od niezdolności do pracy?
9. Przed jakimi wyzwaniem stoi polski system ubezpieczeń społecznych?
10. Jaka jest historia ubezpieczeń społecznych w Polsce i na świecie oraz jakie są zadania Zakładu Ubezpieczeń Społecznych?
11. Jak załatwiać sprawy w ZUS on-line (PUE)?

W godz. 15.40–18.40 czynna była również strefa edukacyjna z ekspertami z ZUS. Strefa edukacyjna Programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem to miejsce, gdzie można było zasięgnąć praktycznych porad z zakresu ekonomii,

a także otrzymać materiały merytoryczne, czasopisma branżowe (finanse, bankowość, ekonomia), skrypty, raporty oraz drobne upominki (długopisy, ołówki, notesy itp.).

Dodatkowo studenci EUH-E mogli skorzystać z porad ekspertów Zakładu Ubezpieczeń Społecznych m.in. z zakresu ubezpieczeń społecznych przy rozpoczynaniu i prowadzeniu działalności gospodarczej oraz w życiu codziennym, rent rodzinnych, socjalnych. Osoby zainteresowane otrzymały bezpłatny dostęp do platformy usług elektronicznych PUE. Wszystkie porady oraz materiały były kolportowane bezpłatnie.

Dnia 19 kwietnia 2018 roku, z inicjatywy prof. zw. dr. hab. Krzysztofa Luksa, odbyła się konferencja nt. Setna rocznica niepodległości Polski. Port Elbląg i drogi wodne północno-wschodniej Polski – wczoraj, dziś i jutro. Celem głównym konferencji była prezentacja rozwoju historycznego dróg wodnych Polski północno-wschodniej i portu elbląskiego, w kontekście szans i wyzwań współczesności i przyszłości.

W dniu 5 maja 2018 roku, w ramach wizyty studyjnej, studenci kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne realizowali zajęcia praktyczne z zarządzania kryzysowego w Miejskim Centrum Zarządzania Kryzysowego w Elblągu. Celem zajęć było zapoznanie z praktycznym działaniem Centrum. Zajęcia zorganizował mgr inż. Zbigniew Tuszyński, wykładowca zarządzania kryzysowego, praktyk z bogatym doświadczeniem zawodowym.

Studenci zostali zapoznani przez pracownika centrum ze strukturą organizacyjną, zadaniami, podstawowym wyposażeniem, w tym specjalistycznymi programami, monitorującymi m. in. poziom wody w rzece Elbląg czy Zalewie Wiślanym, analizą aktualnych komunikatów meteo i określaniem na ich bazie ewentualnych zagrożeń, np. nawałnic, burz, podtopień czy powodzi oraz innych zjawisk zagrażających miastu i miejscowościom wchodzącym w skład powiatu. Studenci zapoznali się również z realizacją zadań dotyczących integrowania działań służb, sił i środków, przygotowaniem i przekazywaniem komunikatów dla ludności i służb, organizacją posiedzeń i odpraw sztabu kryzysowego. Omówiono działanie centrum w ramach całodobowych dyżurów w czasie kryzysów, w tym scharakteryzowano rodzaje sytuacji kryzysowych oraz ogólne zadania i współdziałanie ze służbami ratowniczymi miasta i powiatu, współdziałanie służb, koordynację zadań, system łączności w różnych sytuacjach (brak zasilania, zakłócenia sieci itp.), monitorowanie sytuacji w czasie kryzysu oraz m.in. sprawozdawczość w czasie i po zakończeniu kryzysu. Dodatkową atrakcją było zapoznanie studentów z Miejskim Centrum

Monitoringu, w którym całodobowe dyżury pełnią pracownicy centrum oraz straży miejskiej. Kilkadziesiąt kamer, usytuowanych w newralgicznych punktach Elbląga, pozwala śledzić ewentualne negatywne zjawiska, diagnozować potrzeby z zakresu pomocy medycznej czy interwencji innych służb – najczęściej policji i straży miejskiej. Pełniący dyżur pracownicy odpowiadali na wiele pytań studentów.

W dniach 22–24 maja 2018 roku prodziekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych dr Izabela Seredocha, wspólnie z prezydent EUH-E prof. EUH-E dr Magdaleną Dubiellą-Polakowską, uczestniczyły w Elbląskiej Misji Naukowo-Gospodarczej w Tarnopolu. Misja była kontynuacją współpracy zainicjowanej formalnie w 20 lutego 2018 roku, podczas wizyty w Elblągu – w tym w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej – mera Tarnopola Serhija Nadała i rektorów tarnopolskich uniwersytetów państwowych. W planie Misji Społeczno-Gospodarczej przewidziano spotkania z władzami i pracownikami Uniwersytetu Medycznego, Uniwersytetu Technicznego i Uniwersytetu Pedagogicznego w Tarnopolu. Prof. EUH-E dr Magdalena Dubiella-Polakowska i dr Izabela Seredocha obejrzały bazę dydaktyczną tych uczelni, w tym Centrum Symulacji Medycznej Uniwersytetu Medycznego oraz omówiły warunki dalszej współpracy. W ramach wizyty odbyło się też spotkanie z władzami Tarnopola. Efektem wizyty jest współpraca naukowa z Narodowym Uniwersytetem Technicznym, dotycząca m.in. redakcji „Act Elbingensia”. Do Rady Naukowej czasopisma EUH-E została poproszona prof. dr Nataliia Marynenko, pracownik naukowy Narodowego Uniwersytetu Technicznego im. Ivana Puliya w Tarnopolu. Profesor Marynenko jest także członkiem Rady Naukowej konferencji międzynarodowej nt. Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie, która cyklicznie organizowana jest na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych. W 2019 roku na ósmą już edycję konferencji swoje referaty prześlą pracownicy naukowcy Uniwersytetu Technicznego w Tarnopolu.

W czerwcu 2018 roku studenci administracji, zarządzania i bezpieczeństwa uczestniczyli w badaniu: Studenci na rynku nieruchomości! Badanie zostało przeprowadzone przy współpracy z Centrum AMRON (CPBiI), Warszawskim Instytutem Bankowości oraz Stowarzyszeniem Właścicieli Mieszkań na Wynajem „Mieszkanicznik”. Ich celem było zdiagnozowanie sytuacji studentów na rynku nieruchomości. Wyniki ankiet będą stanowić podstawę do publikacji ogólnopolskiego raportu. Wnioski z badania zostaną też opublikowane w postaci broszury.

Z końcem roku akademickiego 2017/2018 współpracę z EUH-E z powodów zdrowotnych zakończył prof. EUH-E dr hab. Wiesław Golnau. Profesor Golnau pozostał jednak w Radzie Naukowej „Act Elbingensia” już jako przedstawiciel Uniwersytetu Gdańskiego.

Od nowego roku akademickiego 2018/2019 współpracę z EUH-E podjęła prof. Mariola Grzybowska-Brzezicka. Profesor Grzybowska-Brzezicka została kierownikiem Katedry Zarządzania.

Izabela Seredocha*

SPRAWOZDANIE Z SEMINARIUM NAUKOWEGO: OFERTA PRACY CZY HANDEL LUDŹMI?

Wydział Administracji i Nauk Społecznych Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej był współorganizatorem seminarium naukowego na temat: Oferta pracy czy handel ludźmi. Partnerami tego przedsięwzięcia naukowego byli: Urząd Miejski w Elblągu oraz Placówka Straży Granicznej w Elblągu. Seminarium odbyło się 16 listopada 2018 roku. Jego celem głównym było wskazanie aktualnych zagrożeń na rynku pracy związanych z handlem ludźmi oraz narzędzi i metod działania osób zajmujących się tym procederem. W seminarium wzięli udział znakomici praktycy. Program przewidywał następujące wystąpienia:

♦ *Zidentyfikowane formy handlu ludźmi w województwie pomorskim* – nadkom. Elżbieta Żelechowska-Litka, Wydział Kryminalny Komendy Wojewódzkiej Policji w Gdańsku, zastępca przewodniczącego Wojewódzkiego Zespołu ds. Przeciwdziałania Handlowi Ludźmi;

♦ *Wzrost imigracji ekonomicznej w kontekście osób wykorzystywanych do pracy przymusowej. Zwalczanie handlu ludźmi. Doświadczenia MOSG* – kpt. Robert Mroczek, przewodniczący Wojewódzkiego Zespołu ds. Przeciwdziałania Handlowi Ludźmi, Morski Oddział Straży Granicznej w Gdańsku;

* Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, prodziekan Wydziału Administracji i Nauk Społecznych.

- ♦ *Problem pracy przymusowej* – dr Łukasz Wieczorek, Ośrodek Badań Handlu Ludźmi, Uniwersytet Warszawski;
- ♦ *Profil psychologiczny ofiar handlu ludźmi* – dr Anna Skużyńska, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna;
- ♦ *Ofiary handlu ludźmi w procesie identyfikacji, interwencji kryzysowej i reintegracji-doświadczenia Fundacji La Strada* – Anna Sałata, pracownik Fundacji Przeciwko Handlowi Ludźmi i Niewolnictwu La Strada;
- ♦ *Usługi EURES – zasady bezpiecznych wyjazdów do pracy za granicę* – Ewa Staniewicz, doradca EURES w Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Gdańsku;
- ♦ *Świadomość zagrożeń związanych z handlem ludźmi wśród nowodorskiej młodzieży* – dr Magdalena Pinkowicka, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu.

Nad programem sympozjum czuwała Rada Programowa, której przewodniczył prof. dr hab. Krzysztof Kubiak z Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach. W skład Rady Programowej weszli także:

- ♦ prof. dr hab. Andrzej Sylwestrzak, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna;
- ♦ płk. Paweł Dobrowolski, dyrektor Biura Spraw Wewnętrznych Straży Granicznej w latach 2015–2017;
- ♦ kmdr ppor. SG Zbigniew Lenart, Placówka Straży Granicznej w Elblągu;
- ♦ dr Piotr Kuligowski, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna;
- ♦ dr Magdalena Pinkowicka, Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu;
- ♦ dr Izabela Seredocha, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

Seminarium spotkało się z bardzo dużym zainteresowaniem przedstawicieli służb mundurowych, instytucji zajmujących się bezpieczeństwem, organizacji pozarządowych, środowiska akademickiego oraz mieszkańców Elbląga i mediów.

Hubert Kołodziejski*

SPRAWOZDANIE Z DZIAŁALNOŚCI KOŁA NAUKOWEGO „TOP MENEDŻER” W ROKU AKADEMICKIM 2018–2019

Dnia 26 października 2018 roku studenci I i II roku zarządzania odbyli wizytę studyjną w firmie Meble Wójcik Sp. z o.o. w Elblągu. Zajęcia odbyły się w ramach ćwiczeń z ekonomiki produkcji i podstaw zarządzania. Organizatorem wizyty była dr Elżbieta Majchrzak-Kłokocka, adiunkt na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych EUH-E, a współorganizatorem Koło Naukowe „Top Menedżer”. Meble Wójcik to jeden z największych i najnowocześniejszych zakładów produkcyjnych w Elblągu, zatrudniający ok. 1500 osób i wykorzystujący w procesie produkcji najnowsze technologie. Produkty tej marki znane są nie tylko w Europie, ale także na rynkach azjatyckich. W trakcie spotkania scharakteryzowano przedsiębiorstwo Meble Wójcik jako przykład współczesnej, nowoczesnej organizacji. Na jego przykładzie omówiono:

- ♦ istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego branży meblarskiej;
- ♦ sposoby zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem funkcji planowania i kontrolowania;
- ♦ rolę struktury i kultury organizacyjnej w firmie;

* Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-EKonomiczna, adiunkt na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych, opiekun naukowy Koła „Top Menedżer”.

- ♦ style kierowania;
- ♦ wykorzystywanie technologii informacyjnych w nowoczesnej organizacji;
- ♦ przykłady reakcji firmy na zmiany w otoczeniu;
- ♦ innowacje i wiedzę wpływającą na rozwój firmy;
- ♦ oddziaływanie firmy na rynki lokalne, regionalne, ogólnopolskie i zagraniczne.

Spotkanie poprowadziła Agnieszka Rańcia, kierownik Działu HR w przedsiębiorstwie Meble Wójcik. Inż. Grzegorz Moskal zrelacjonował sposób planowania produkcji i kontrolę realizacji zamówień. Następnie studenci zostali podzieleni na cztery grupy i oprowadzeni po hali produkcyjnej. Agnieszka Rańcia i Grzegorz Moskal zaprezentowali przebieg cyklu produkcyjnego i omówili zakres zadań na wybranych kluczowych stanowiskach, wskazując na mechanizmy koordynacji i kanały przepływu informacji pomiędzy pracownikami produkcji.

Dnia 1 grudnia 2018 roku studenci II i III roku zarządzania odwiedzili Elbląski Park Technologiczny. Organizatorem wizyty studyjnej był dr Hubert Kołodziejcki, adiunkt na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych EUH-E, a współorganizatorem Koło Naukowe „Top Menedżer”. Gospodarzem spotkania dotyczącego wspierania przedsiębiorczości był dyrektor EPT – dr inż. Marcin Bukowski. Scharakteryzował on działalność EPT, podkreślając, że podstawowym zadaniem parku jest stworzenie sprzyjających warunków do podejmowania działalności gospodarczej, inwestycyjnej i badawczej. Nowoczesny kompleks zapewnia przedsiębiorcom możliwość dzierżawy wolnych obszarów i powierzchni biurowych, a także korzystania z infrastruktury oraz profesjonalnych usług doradczych, transfer technologii oraz pomoc w pozyskaniu środków finansowych, w tym funduszy unijnych. EPT posiada Akredytację Ośrodka Innowacji, w zakresie prowadzenia usług doradczych dla MŚP oraz akredytację SOOIPP dla ośrodka innowacji. W trakcie spotkania poruszane były różnorodne zagadnienia, w szczególności dotyczące planowania i początkowej działalności podmiotów gospodarczych.

Sercem Elbląskiego Parku Technologicznego jest Centrum Badawczo-Rozwojowe świadczące usługi na rzecz przedsiębiorców, w skład którego wchodzi:

- ♦ Centrum Jakości Środowiska – Laboratorium Zaawansowanych Analiz Środowiskowych (LZAŚ),
- ♦ Centrum Metaloznawstwa,
- ♦ Laboratorium Badań Środowiska Pracy i Emisji,

- ♦ Centrum Transferu Technologii Informatycznych,
- ♦ Centrum Technologii Drewna i Mebli.

Na początku 2019 roku członkowie koła podjęli się współorganizacji z Wydziałem Administracji i Nauk Społecznych Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej oraz Instytutem Morskim w Gdańsku VIII Międzynarodowej Konferencji Naukowo-Dydaktycznej z cyklu: Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie, na temat: Szanse i zagrożenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Rola ekonomii społecznej w rozwoju społeczeństw. Konferencja odbyła się w EUH-E, 4 kwietnia 2019 roku. Członkowie Koła J. Puchała, R. Wierzbicka oraz opiekun koła przygotowali i wygłosili referat pt. Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi. Wystąpienie członków koła na konferencji spotkało się z dużym zainteresowaniem.

W roku akademickim 2017/2018 przewodniczącą koła była Roksana Wierzbicka, studentka II roku zarządzania, a opiekunem – dr Hubert Kołodziejski.



INFORMACJA O WYDAWNICTWIE EUH-E

Uczelnia posiada wydawnictwo umożliwiające rozpowszechnianie publikacji pracowników uczelni zarówno w kraju, jak i zagranicą. Wydawnictwo stwarza pracownikom uczelni warunki do publikowania podręczników akademickich, monografii i artykułów będących rezultatem badań własnych.

Owoce działalności wydawnictwa od 2002 roku jest 100 pozycji z różnych dziedzin nauki. Są to publikacje:

1. Magdalena Dubiella-Polakowska, „Życie społeczne Elbląga w latach 1945–2000 (oświata, kultura, opieka, pomoc, sport i rekreacja)”, EUH-E, Elbląg 2002, ss. 580, 24 cm.
2. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 1, EUH-E, Elbląg 2003, ss. 301, 24 cm.
3. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 2, EUH-E, Elbląg 2004, ss. 547, 24 cm.
4. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 3, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 477, 24 cm.
5. Jurij Głazunow, „Matematyka Wyższa. Zbiór zadań z analizy funkcji jednej zmiennej”, EUH-E, Elbląg 2003, ss. 284, 24 cm.
6. Norbert Michta, Jan Sobczak, „Zapomniany polemista i apostata doktryny Róży Luksemburg. Stanisław Trusiewicz-Zalewski (1871–1918)”, EUH-E, Elbląg 2004, ss. 262, 24 cm.
7. Józef Borzyszkowski, „O Kaszubach w Kanadzie. Kaszubsko-kanadyjskie losy i dziedzictwo kultury”, Instytut Kaszubski, Uniwersytet Gdański, EUH-E, Gdańsk–Elbląg 2004, ss. 628, 24 cm.
8. Józef Borzyszkowski, „The Kashubs, Pomerania and Gdańsk”, Instytut Kaszubski, Uniwersytet Gdański, EUH-E, Gdańsk–Elbląg 2004, ss. 271, 24 cm.
9. Mieczysław Płopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 1, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, pp. 588, 24 cm.
10. Mieczysław Płopa, „Psychologia rodziny. Teoria i badania”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 452, 24 cm.

11. Jurij Głazunow, „Metody wariacyjne”, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 404, 24 cm.
12. Urszula Sokal, „Więzi uczuciowe dorosłych dzieci z rodzicami w rodzinach rozwiedzionych”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 212, 24 cm.
13. Jan Gancewski, Jan Sobczak (red.), „Europa a Rosja. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 650, 24 cm.
14. Waldemar Górski, „Cantata Elbingensis. Twórczość chóralna Janusza Jędrzejewskiego i działalność kulturalna Stowarzyszenia Miłośników muzyki Cantata w Elblągu”, EUH-E, Elbląg–Gdańsk 2005, ss. 244, 24 cm.
15. Danuta Rucińska, Henryk Horbaczewski (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 270, 24 cm.
16. Andrzej Sylwestrzak (red.), „Strategia i współpraca w Regionie Bałtyku”, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 222, 24 cm.
17. Józef Borzyszkowski, „Tradycje akademickie Elbląga – dawniej i dziś. Materiały pokonferencyjne”, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 135, 24 cm.
18. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 4, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 480, 24 cm.
19. Mieczysław Płopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. I, no. 1, EUH-E, Elbląg 2006, pp. 264, 24 cm.
20. Danuta Rucińska, Henryk Gawroński (red.), „Region Warmii i Mazur w zintegrowanej Europie”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 235, 24 cm.
21. Andrej Kibitkin, „Oszacowanie stabilności skomplikowanych układów ekonomicznych”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 195, 24 cm.
22. Sławomir Kapłon, „Piłkarska Olimpia. Z dziejów sekcji piłki nożnej klubu sportowego Olimpia Elbląg 1945–2006”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 305, 22 cm.
23. Mieczysław Płopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 2, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2007, pp. 549, 24 cm.
24. Mieczysław Płopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. 2, no. 1, EUH-E, Elbląg 2007, pp. 228, 24 cm.
25. Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 5, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 1, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 328, 24 cm.
26. Izabela Seredocha, „Strategie marketingowe uczelni prywatnych w Polsce”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 266, 24 cm.
27. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 6, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 2, Elbląg 2008, ss. 270, 24 cm.
28. Danuta Rucińska, Michał Makowski (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 7, Nauki ekonomiczne i polityczne, nr 1, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 318, 24 cm.

29. Henryk Horbaczewski, Danuta Rucińska, Tłoczyński Dariusz (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Region Warmii i Mazur w zintegrowanej Europie” EUH-E, Elbląg 2008, ss. 286, 24 cm.
30. Krzysztof Kalka, „Zarys historii i filozofii”, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 164.
31. Joanna Stanisława Nowak, „Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt”, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 184.
32. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. II, no. 1, EUH-E, Elbląg 2008, pp. 258, 24 cm.
33. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 3, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2009, ss. 549, 24 cm.
34. Paulus Herrmann, „Relacja o czasach polskich i rosyjskich w Elblągu od stycznia 1945 do maja 1946 roku”, Instytut Kaszubski, EUH-E Gdańsk–Elbląg 2009, ss. 127, 21 cm.
35. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 8, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 3, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 260, 24 cm.
36. Krzysztof Luks, „Port Elbląg w polityce morskiej państwa”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 278, 20 cm.
37. Józef Borzyszkowski (red.), „Pro memoria Tadeusz Polakowski (1925–2007)”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 287, 20 cm.
38. Krzysztof Kalka, Adam Musielewicz (red.), „Człowiek w zmieniającej się współczesnej kulturze”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 297, 24 cm.
39. Danuta Rucińska, Henryk Horbaczewski (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Zrównoważony rozwój regionu Warmii i Mazur”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 198, 24 cm.
40. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2009, Vol. IV, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 230, 24 cm.
41. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 9, Nauki ekonomiczne, nr 2, EUH-E, Elbląg 2010, ss. 363, 24 cm.
42. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2010, Vol. V, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 160, 24 cm.
43. Bożenna Janikowska, wstęp Józef Borzyszkowski, „Dwadzieścia lat samorządu elbląskiego (1990–2010)”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 551, 24 cm.
44. Bogumił Przeździak, „Historia protetyki, ortotyki i pomocy lokomocyjnych”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 135, 24 cm.
45. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 10, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 4, Elbląg 2011, ss. 255, 24 cm.
46. Marzena Sobczak, Jacek Perliński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 11, Nauki o zdrowiu, nr 1, Biopsycho-społeczny wymiar zdrowia rodziny, Elbląg 2011, ss. 318, 24 cm.

47. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 4, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2011, ss. 427, 24 cm.
48. Wiesław Golnau, Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Współczesne zarządzanie – uwarunkowania, kierunki rozwoju, perspektywy”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 474, 24 cm.
49. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2011, Vol. VI, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 192, 24 cm.
50. Cezary Obracht-Prondzyński, Karolina Ciechorska-Kulesza (red.), „Organizacje pozarządowe w Elblągu. Ludzie – działania – współpraca z samorządem”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 185, 24 cm.
51. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk, „Codzienność uliczna z perspektywy dziecka”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 247, 24 cm.
52. A.W. Salikhov, „Kapitał ludzki i edukacja. Cele, środki i realia”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 173, 24 cm.
53. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 12, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 5, Elbląg 2012, ss. 126, 24 cm.
54. Michał Wojciech Płachta, Izabela Justyńska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 13, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 6, Elbląg 2012, ss. 185, 24 cm.
55. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 14, Nauki ekonomiczne, nr 3, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 107, 24 cm.
56. Andrzej Sylwestrzak, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 15, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 4, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 130, 24 cm.
57. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2012, Vol. VII, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 194, 24 cm.
58. Joanna Nowak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 16, Pedagogika, nr 1, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 100, 24 cm.
59. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek we współczesnym świecie. Zagrożenia i wyzwania: perspektywa interdyscyplinarna”, t. 5, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 480, 24 cm.
60. Henryk Gawroński, Tadeusz Liziński, Izabela Seredocha (red.), „Wpływ tymczasowego zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry na wzrost innowacyjności i konkurencyjności MŚP. Badanie ewaluacyjne dotyczące wpływu projektu i nowoczesnych form zatrudnienia na rozwój przedsiębiorczości w województwie warmińsko-mazurskim”, Gmina miasto Elbląg, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Elbląg 2013, ss. 200, 24 cm.
61. Joanna Nowak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 17, Pedagogika, nr 2, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 104, 24 cm.

62. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 19, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 8, Elbląg 2013, ss. 128, 24 cm.
63. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2013, Vol. VIII, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 182, 24 cm.
64. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha, „Przekształcenia Zakładów Opieki Zdrowotnej w Polsce. Raport z badań z uwzględnieniem spostrzeżeń uczestników projektu »Profesjonalne zarządzanie w systemie ochrony zdrowia«”, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 186, 21 cm.
65. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 20, nr 1, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, z. 9, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 158, 24 cm.
66. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 21, nr 2, Nauki ekonomiczne, z. 4, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 146, 24 cm.
67. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2014, Vol. IX, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 270, 24 cm.
68. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 22, nr 3, Nauki społeczne, z. 11, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 156, 24 cm.
69. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 23, nr 4, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, z. 10, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 126, 24 cm.
70. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 24, nr 1, Nauki ekonomiczne, z. 5, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 176, 24 cm.
71. Krzysztof Luks, Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i Społeczeństwo w Europejskiej Perspektywie. Nowe trendy i zjawiska w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski i Unii Europejskiej”, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 400, 23,5 cm.
72. Miron Kłusak, „Kompost, czyli meandry myśli obywatelsko-patriotycznej”, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 216, 24 cm.
73. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2015, Vol. IX, no. 1, EUH-E, Elbląg 2015, pp. 272, 24 cm.
74. Anna Skuzińska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 25, nr 2, Nauki społeczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 106, 24 cm.
75. Wojciech J. Janik, „Bezpieczeństwo międzynarodowe. Wybrane organizacje”, wybór tekstów z komentarzem, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 614, 23,5 cm.
76. Miron Kłusak, „Geopolityka i geostrategia Europy na początku XXI wieku”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 216, 23,5 cm.

77. Jarosław Jaszczur-Nowicki, Marzena Sobczak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 26, nr 3, Nauki o zdrowiu, z. 3, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 132, 24 cm.
78. Miron Kłusak, „Polityczne konsekwencje kryzysu w Unii Europejskiej na początku XXI wieku”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 144, 23,5 cm.
79. Wojciech J. Janik, „Logistyka współczesnego terroryzmu”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 352, 23,5 cm.
80. Miron Kłusak, „Państwo w polityce. Kryzys europejskiego modelu przywództwa”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 232, 23,5 cm.
81. Krzysztof Kubiak, Wojciech J. Janik, Tomasz Szulc, „Wybrane aspekty współczesnego bezpieczeństwa narodowego. Od antyterroryzmu po bezpieczeństwo energetyczne”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 160, 23,5 cm.
82. Miron Kłusak, „Od literatury do polityki”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 185, 20,5 cm.
83. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 28, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 11, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 232, 24 cm.
84. Miron Kłusak, „Od polityki regionalnej do lokalnej w warunkach kryzysu”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 184, 23,5 cm.
85. Krzysztof Kubiak, Wojciech J. Janik, Tomasz Szulc, „Wybrane aspekty współczesnego bezpieczeństwa narodowego. Od antyterroryzmu po bezpieczeństwo energetyczne”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 157, 24 cm.
86. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 29, nr 2, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 6, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 186, 24 cm.
87. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 30, nr 3, Nauki społeczne, z. 13, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 100, 24 cm.
88. Mieczysław Płopa (red.), „Człowiek we współczesnym świecie. Zagrożenia i wyzwania, perspektywa interdyscyplinarna”, t. 6, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 586, 24 cm.
89. „Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna 2001–2016”, oprac. zespół: Tomasz Borkowski, Henryk Fall, Ireneusz Modzelewski, Cezary Obracht-Prondzyński, Sylwia Sobkowiak, Sylwia Szadok, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 100, 21,5 cm.
90. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 32, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 158, 24 cm.
91. Mieczysław Płopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2016, Vol. XI, no. 1, EUH-E, Elbląg 2016, pp. 228, 24 cm.
92. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 32, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 158, 24 cm.

93. Mieczysław Płopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2017, Vol. XII, no. 1, EUH-E, Elbląg 2017, pp. 278, 24 cm.
94. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 33, nr 2, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 7, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 154, 24 cm.
95. Anna Skuzińska, Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 34, nr 3, Nauki społeczne, z. 14, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 160, 24 cm.
96. Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Problemy funkcjonowania sektora publicznego i gospodarczego w warunkach zmian”, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 270, 23,5 cm.
97. Sztambuch. Księga pamiątkowa z okazji 80-lecia JM Rektora Zdzisława Dubielli, oprac. Tomasz Borkowski, Magdalena Dubiella-Polakowska, Henryk Fall, Cezary Obracht-Prondzyński, Sylwia Sobkowiak, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 116, 24,5 cm.
98. Bezpieczeństwo narodowe w epoce terroryzmu, pod red. nauk. W.J. Janika, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 224, 23,5.
99. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 36, nr 1, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 8, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 196, 24 cm.
100. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 37, nr 2, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 13, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 220, 24 cm.
101. Jarosław Jaszczur-Nowicki (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 38, nr 3, Nauki o Zdrowiu, z. 6, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 118, 24 cm.
101. Piotr Kulikowski (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 39, nr 4, Nauki społeczne, z. 15, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 134, 24 cm.
102. Mieczysław Płopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2018, Vol. XIII, no. 1, EUH-E, Elbląg 2018, pp. 150, 24 cm.

**Informacje o dystrybucji wymienionych wydawnictw
można uzyskać w bibliotece Uczelni**

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna w Elblągu
ul. Lotnicza 2, 82-300 Elbląg
Tel. (48 55) 239 38 02 fax (48 55) 239 38 01
<http://www.euh-e.edu.pl>

