

# ZESZYTY NAUKOWE

MAŁOPOLSKIEJ  
WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ  
W TARNOWIE

NUMER 1(15)/2010

TARNÓW 2010

RADA ZESZYTÓW NAUKOWYCH  
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

prof. dr hab. Leszek Kałkowski, prof. dr hab. Leszek Koziół,  
prof. dr hab. Zenon Muszyński (przewodniczący), prof. dr hab. Jan Siekierski,  
prof. MWSE dr hab. Anna Nowakowska, dr Maria Dąbrowa, dr Marek Dziura,  
mgr Lidia Matuszewska (sekretarz)

Redaktor naczelny:  
prof. dr hab. Leszek Koziół

Recenzenci:  
dr hab. Stanisław Belniak  
dr hab. Henryk Duda  
prof. dr hab. Leszek Koziół  
prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek  
dr hab. Czesław Zając

Opracowanie redakcyjne:  
Halina Latowska

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów w języku angielskim:  
Ewa Majewska

© Copyright by  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie  
Tarnów 2010

*Printed in Poland*

Adres Redakcji:  
Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 33-100 Tarnów, Rynek 9, tel. 14 688 00 18 w. 53  
fax 14 688 00 20  
<http://www.mwse.edu.pl>, e-mail: [redakcja@mwse.edu.pl](mailto:redakcja@mwse.edu.pl)

Wydanie I  
Ark. wyd. 14,8; ark. druk. 12,5; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog  
[www.mardruk.pl](http://www.mardruk.pl), tel. 0602 130 104

Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.  
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków  
tel./fax 12 266 78 30

## Spis treści

|                         |   |
|-------------------------|---|
| Słowo wstępne . . . . . | 5 |
|-------------------------|---|

### PROBLEMY ZARZĄDZANIA

|                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BARBARA BUZOWSKA, Kontrowersje wokół wynagrodzenia menedżerów jako instrumentu nadzoru nad własnością . . . . .                                                                                  | 9  |
| KAROLINA CHRABĄSZCZ, Pośrednik w obrocie nieruchomościami jako podmiot rynkowy . . . . .                                                                                                         | 19 |
| KAZIMIERZ MROZOWICZ, Diagnozowanie struktury motywacji jako determinanty modelowania zachowań organizacyjnych (na przykładzie ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego) . . . . . | 31 |
| KAZIMIERZ MROZOWICZ, AGNIESZKA WOJCIECHOWSKA, Podsystem psychospołeczny organizacji w świetle badań empirycznych motywów i postaw pracowników Służby Zdrowia . . . . .                           | 55 |
| MAŁGORZATA RAMOCKA, Relatywizm kulturowy w etyce życia gospodarczego. Analiza przypadku – przykład zderzenia kulturowego Japonii i Polski . . . . .                                              | 67 |
| ADAM STABRYŁA, Wybrane rachunki kosztów w zarządzaniu procesowym . . . . .                                                                                                                       | 77 |
| RENATA ŻABA-NIERODA, Polskie elektrownie na tle zaostających się wymagań środowiskowych . . . . .                                                                                                | 91 |

### PROBLEMY REKREACJI I TURYSTYKI

|                                                                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| BOGDAN CIUĆMAŃSKI, LUCYNA STANEK, Preferencje studentów aglomeracji tarnowskiej w zakresie czynnych form rekreacji ruchowej . . . . .              | 103 |
| STANISŁAW ŻAK, Gry zespołowe jako efektywna forma rekreacji fizycznej . . . . .                                                                    | 113 |
| STANISŁAW ŻAK, Ocena i testowanie sprawności motorycznej w rekreacji fizycznej . . . . .                                                           | 125 |
| MAŁGORZATA ŻYCHOWSKA, MONIKA NOWAK, DANUTA ŻIŻKA-SALAMON, Ocena sprawności motorycznej młodych kobiet uprawiających rekreacyjnie aerobik . . . . . | 137 |
| LUCYNA STANEK, BOGDAN CIUĆMAŃSKI, Zachowania rekreacyjne dzieci i młodzieży w środowisku wiejskim . . . . .                                        | 149 |
| LESZEK KOZIOL, Zarządzanie kadrami w turystyce . . . . .                                                                                           | 159 |
| KAROLINA NAZIMEK, Perła Morza Śródziemnego – Majorka . . . . .                                                                                     | 183 |

## Contents

|                    |   |
|--------------------|---|
| Foreword . . . . . | 5 |
|--------------------|---|

### ISSUES OF MANAGERMENTS

|                                                                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| BARBARA BUZOWSKA, Controversies over Salaries of Managers as an Instrument of Property Supervision . . . . .                                                                                                | 9  |
| KAROLINA CHRABĄSZCZ, Real Estate Agent as a Market Entity . . . . .                                                                                                                                         | 19 |
| KAZIMIERZ MROZOWICZ, Diagnosing the Motivation Structure as Determinants of Modelling Organisational Behaviour Patterns (on the Example of the Rescuers the Mountain Volunteer Search and Rescue) . . . . . | 31 |
| KAZIMIERZ MROZOWICZ, AGNIESZKA WOJCIECHOWSKA, Psychosocial Subsystem of an Organisation in the Light of Empirical Studies of the Motives and Attitudes of Employees in Health Care . . . . .                | 55 |
| MAŁGORZATA RAMOCKA, Cultural Relativism in Economic Ethics. Case Study – an Example of a Culture Crash between Poland and Japan . . . . .                                                                   | 67 |
| ADAM STABRYŁA, Selected Cost Accounts in the Process Management . . . . .                                                                                                                                   | 77 |
| RENATA ŻABA-NIERODA, Polish Power Plants Against a Background of Tightening Environmental Requirements . . . . .                                                                                            | 91 |

### ISSUES OF PHYSICAL RECREATION AND TOURISM

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| BOGDAN CIUĆMAŃSKI, LUCYNA STANEK, Preferences of the Tarnów Urbanised Area Students within the Active Forms of Motor Recreation . . . . . | 103 |
| STANISŁAW ŻAK, Sport Games as an Efficient Form of Physical Recreation . . . . .                                                          | 113 |
| STANISŁAW ŻAK, The Evaluation and Testing of Motor Fitness in the Physical Recreation . . . . .                                           | 125 |
| MAŁGORZATA ŻYCHOWSKA, MONIKA NOWAK, DANUTA ŻIŻKA-SALAMON, Motor Fitness Evaluation of Young Women Doing Aerobics Recreationally . . . . . | 137 |
| LUCYNA STANEK, BOGDAN CIUĆMAŃSKI, Recreational Activities of Children and Young People in the Rural Environment . . . . .                 | 149 |
| LESZEK KOZIOŁ, Personnel Management in Tourism . . . . .                                                                                  | 159 |
| KAROLINA NAZIMEK, Pearl of the Mediterranean Sea – Majorca . . . . .                                                                      | 183 |

## Słowo wstępne

W kolejnym numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” zawarto głównie wyniki badań i wdrożeń oraz studia teoretyczno-metodologiczne, jakie powstały w uczelniach i innych podmiotach. Dzieła te zostały przygotowane w formie artykułów naukowych, wszystkie uzyskały pozytywne recenzje.

Pierwszą część prezentowanej publikacji stanowią prace poświęcone problematyce zarządzania firmą w jej organizacyjnym i personalnym ujęciu. Eksponując aspekty ekonomiczne, kulturowe i ekologiczne wyraźnie nawiązuje się w nich do nowego paradygmatu zarządzania, tj. społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i koncepcji gospodarki interesariuszy. Punkt ciężkości analizowania tych zagadnień położono głównie na płaszczyznę poprawiania struktur organizacyjnych, doskonalenia systemów motywowania pracowników i systemów nadzoru właścicielskiego, przestrzegania zasad etyki w działalności gospodarczej, wymagań środowiskowych, ekologicznych. Część ta stanowi forum dyskusyjne nad oceną zmian, jakie zachodzą w organizacji i jej otoczeniu, jak również określenie efektywności współczesnych koncepcji i instrumentów zarządzania.

W drugiej części publikacji zamieszczono opracowania poruszające problemy turystyki i rekreacji. W większości z nich przedstawiono wyniki badań empirycznych w zakresie sprawności motorycznej w rekreacji fizycznej młodych kobiet, zidentyfikowano zachowania rekreacyjne dzieci i młodzieży, w tym również studentów uczelni tarnowskich. Na szczególną uwagę zasługuje propozycja nowej metodyki badania sprawności motorycznej w różnych formach rekreacji fizycznej, opracowanej przez prof. dr. hab. Stanisława Żaka.

W tej grupie tematycznej znalazły się również artykuły opisujące walory turystyczne destynacji (obszaru recepcji turystycznej) oraz opracowanie poruszające problemy zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie turystycznym, a więc zagadnienie, jak się wydaje mniej znane kadrze kierowniczej wspomnianych przedsiębiorstw, a także szerszemu ogółowi Czytelników.

Jak można zauważyć w „Zeszytach Naukowych” przedstawiono oryginalne ujęcie teoretyczno-metodyczne wybranych problemów zarządzania i rekreacji, podano wyniki badań własnych empirycznych autorów artykułów, refleksje nad podstawowymi problemami wymagającymi pilnego rozwiązania, a determinującymi przetrwanie i rozwój polskich firm w najbliższych latach.

Z tych między innymi względów numer ten może okazać się interesującą i pożyteczną lekturą zarówno dla teoretyków zarządzania oraz badaczy zajmujących się turystyką i rekreacją, jak również studentów i praktyków.

*Leszek Koziół*  
*Redaktor Naczelny*

# PROBLEMY ZARZĄDZANIA





BARBARA BUZOWSKA\*

## Kontrowersje wokół wynagrodzenia menedżerów jako instrumentu nadzoru nad własnością

---

Słowa kluczowe: nadzór korporacyjny, wynagrodzenie menedżerów, kontrakt menedżerski.

---

Streszczenie: Artykuł traktuje o roli wynagrodzeń menedżerów jako instrumentu, za pomocą którego właściciele kapitału motywują menedżera do działania zgodnego z ich interesami. Wokół koncepcji wynagradzania menedżerów występuje wiele kontrowersji, co do możliwości takiego kształtowania wynagrodzeń, aby efektywnie wspierały nadzór nad własnością.

### 1. Wprowadzenie

W historii myśli ekonomicznej oraz w naukach o organizacji i zarządzaniu znajdujemy wiele nurtów eksponujących kluczową rolę menedżera w przedsiębiorstwie. Syntezy tych nurtów dokonał w swej publikacji m.in. A. Noga (2009, s. 192–195) omawiając menedżerskie teorie przedsiębiorstw. W sytuacji rozproszenia własności oraz coraz bardziej złożonych organizacji wzrasta znaczenie profesjonalnego zarządzania. Śledząc kariery menedżerów dochodzimy do wniosku, że pozyskanie sprawnego menedżera traktowane jest jako jedno z głównych źródeł przewagi konkurencyjnej firmy, co powoduje, iż prestiżowa pozycja szefa firmy nie wiąże się ze stabilnością zatrudnienia w dłuższej perspektywie czasowej.

Największa światowa firma zajmująca się rekrutacją na najwyższe stanowiska kierownicze Korn/Ferry International przewiduje, iż w 2010 roku co czwarta firma na świecie wymieni obecnego prezesa. Podobne tendencje przewidywane są w Pol-

---

\* Mgr Barbara Buzowska – doktorant, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

sce, a dotyczyć mogą głównie sektora bankowego, ubezpieczeń, farmacji, ale również szefów firm produkujących dobra codziennego użytku (zwłaszcza AGD i RTV), firm budownictwa mieszkaniowego oraz szefów firm doradczych.

W przypadku sprawdzenia się prognoz co do rynku krajowego, rok 2010 byłby kolejnym rokiem wymiany menedżerów największych firm w Polsce. W minionym roku nastąpiły zmiany na stanowiskach 28 procent prezesów 50 największych firm z listy 500 „Rzeczypospolitej” (Błaszczak, 2010, s. B). W przypadku występowania tak dużej niepewności pracy, muszą występować dodatkowe, poza prestiżem wynikającym z zajmowanego stanowiska, istotne mechanizmy pobudzające menedżerów do działań na rzecz maksymalizowania ekonomicznej wartości firmy.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: czy wynagrodzenie menedżerów traktowane jako ważny element w strukturze ładu korporacyjnego jest instrumentem wykorzystywanym przez nadzór korporacyjny jako bodziec pobudzający do efektywnego działania menedżerów? W literaturze przedmiotu istnieje wiele spojrzeń, często sprzecznych ze sobą, co do roli wynagrodzeń jako mechanizmu, za pomocą którego akcjonariusze motywują menedżera do działania zgodnego z ich interesami. Niezależnie jednak od występujących kontrowersji wokół koncepcji wynagradzania menedżerów istnieje w większości zgoda, iż systemy motywacyjne budowane na wynagrodzeniach należą, obok regulacji prawnych, rynku kapitałowego i rynku talentów menedżerskich, do mechanizmów pozwalających minimalizować skutki rozdziału własności od zarządzania (Zalega, 2004, s. 12). W niniejszym materiale rozważaniom poddano kwestie budzące największe kontrowersje w dyskusji nad kształtowaniem wynagrodzeń kadry menedżerskiej, w szczególności wynagradzanie oparte na własności oraz mechanizm ustawowego regulowania wysokości wynagrodzeń menedżerów. W końcowej części wskazano na inicjatywy Unii Europejskiej w zakresie wdrożenia systemu regulującego wynagrodzenia dyrektorów w państwach członkowskich.

## 2. Wynagrodzenia menedżerów – optymalność kontraktów menedżerskich

Dyskusja wokół mechanizmów nadzoru korporacyjnego narasta szczególnie w okresie kryzysu gospodarczego, którego niekorzystne następstwa powodują ograniczenie zaufania inwestorów co do efektywności ich funkcjonowania. OECD definiując istotę nadzoru korporacyjnego wskazuje na sieć zależności pomiędzy kierownictwem spółki, jej organami oraz akcjonariuszami i pozostałymi grupami udziałowymi, tworzącą strukturę, za pośrednictwem której ustala się cele podmiotu gospodarczego i środki ich realizacji oraz narzędzia monitorowania wyników (Jerzemowska, 2002, s. 25). Nie tylko teoretycy wywodząc z teorii agencji, ale również obserwatorzy życia gospodarczego podkreślają, iż oceniając poczynania kadry zarządzającej korporacjami należy pamiętać, iż są oni wynajętymi agentami, a ich

władza jako kadry menedżerskiej pochodzi od właścicieli kapitału. Badacze podejmujący problem nadzoru korporacyjnego jako jeden ze sposobów badań wskazują ocenę funkcji spełnianych przez organy nadzoru oraz relacji występujących między radą spółki a kierownictwem (Rudolf i in., 2002, s. 41). Najbardziej słuszne wydaje się jednak podejście, iż ochrona interesów akcjonariuszy to wypadkowa kilku mechanizmów nadzoru nad własnością zarówno tych, które wynikają z otoczenia korporacji, jak i mechanizmów prawnie określających obszar nadzoru. W polskim systemie nadzoru korporacyjnego szczególne miejsce zajmuje rada nadzorcza (Rudolf i in., 2002, s. 59). Podejmowane próby empirycznego potwierdzenia wpływu rady na efektywność korporacji wykazały, iż „ani formalne uwarunkowania zawarte w przepisach, ani umiejętności wykorzystania możliwości przez radę nie stanowią istotnej bariery w możliwościach oddziaływania rady na poprawę efektywności działania spółek. Trudno jednak nie oprzeć się wrażeniu, że możliwości te nie są odpowiednio wykorzystane” (Rudolf i in., 2002, s. 92). Niezależnie jednak od poziomu aktywności rad w poszczególnych spółkach należy podkreślić, iż rady nadzorcze są konstytuującym czynnikiem ładu korporacyjnego i w świetle unormowań prawnych mają istotną rolę do spełnienia. Istotne jest zatem, aby ich zachowanie nadzorcze nie ujawniało się tylko w momencie trudnej sytuacji finansowej organizacji. To głównie w dyspozycji rad spółek jest tak ważny instrument nadzoru, umożliwiający dyscyplinowanie działania menedżerów – kształtowanie wynagrodzenia kadry zarządzającej. Mimo wielu kontrowersji co do efektywności tego mechanizmu i braku mierzalnych dowodów, iż wysokość wynagrodzeń menedżerów przekłada się na osiągnięcia firmy należy się zgodzić, iż wynagrodzenie menedżera jest bodźcem, który może pozytywnie motywować do zachowań zgodnych z oczekiwaniami właściciela. Zjawiska kryzysowe ujawniły, iż rady spółek nie spełniły oczekiwań akcjonariuszy w zakresie tworzenia systemów wynagradzania zachowujących właściwe relacje między korzyściami menedżerów, a wynikami ekonomicznymi spółek (Urbanek, 2010, s. 91).

Doświadczenia korporacji odczuwających skutki kryzysu gospodarczego, gdzie wysokie uposażenie menedżerów nie zawsze było powiązane z sukcesem organizacji stało się ważnym przyczynkiem do dyskusji o optymalność kontraktów menedżerskich. Niewłaściwa polityka wynagradzania osób zarządzających spółkami została zidentyfikowana jako jeden z kluczowych czynników, który doprowadził do kryzysu finansowego (Urbanek, 2010, s. 87).

Zgodnie z teorią agencji, optymalny z punktu widzenia akcjonariuszy kontrakt menedżerski ma przyczyniać się do wzrostu wartości firmy, minimalizowania kosztów transakcyjnych<sup>1</sup> i pobudzania menedżera (agenta) do działania w interesie właścicieli przedsiębiorstwa. Dla właścicieli wartość firmy to wzrost zamożności posiadaczy akcji, uzyskany dzięki wszelkim wypłatom generowanym przez to przedsiębiorstwo, czyli wszelkiego rodzaju pożytkom od zainwestowanego kapitału

<sup>1</sup> Wynagrodzenie menedżerów (agentów) jest jednym z kosztów, które zgodnie z teorią agencji, ponoszą właściciele w związku z ich zatrudnianiem.

(np. dywidendom, wypłatom oprocentowania od kapitału), a przede wszystkim zmiana wartości posiadanych akcji (Pyszkowski, 2008, s. 402).

Historia gospodarek krajów rozwiniętych pokazuje, iż dodatkowej motywacji menedżerom, aby działali w interesie właścicieli dostarczano poprzez umożliwienie zakupu akcji zarządzanych przez nich przedsiębiorstw i inne nagrody uzależnione od osiąganego dobrobytu akcjonariuszy (Stalmach, 2005, s. 16). Pogląd, iż dla akcjonariuszy wypracowanie dodatkowej wartości firmy warte jest dodatkowego wynagradzania menedżera potwierdzają stosowane w wielu krajach programy motywacyjne dla osób zarządzających. Dla przykładu w tablicy 1 przedstawiono programy motywacyjne dla menedżerów wykorzystywane w Wielkiej Brytanii.

Tablica 1

## Programy motywacyjne dla menedżerów

| Lp. | Rodzaj programu                                                                                                                        | Dostępne instrumenty                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Program opcji menedżerskich                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– prawo do nabycia w przyszłości określonej liczby akcji,</li> <li>– uczestnicy nie ponoszą obciążeń podatkowych w momencie przyznania akcji,</li> <li>– cena rynkowa akcji nie może być ustalana poniżej ceny rynkowej akcji w dniu jej przyznania.</li> </ul> |
| 2.  | Program zachęt menedżerskich dla małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w branżach obarczonych dużym ryzykiem inwestycyjnym | <ul style="list-style-type: none"> <li>– opcje na akcje uprawniające do ulgi podatkowej o określonej wartości (100 tys. GBP).</li> </ul>                                                                                                                                                               |

Źródło: Pyszkowski, 2008, s. 419.

Wysokie wynagrodzenia menedżerów poddawane są jednak krytyce, najsilniej w okresie pogorszenia koniunktury gospodarczej. Dotyczy to szczególnie wynagrodzeń kadry menedżerskiej tych firm, które z obawy przed bankructwem wspomagane były przez wielomiliardową pomoc państwa. W poszukiwaniu przez właścicieli optymalnych kontraktów menedżerskich stosowane są systemy wynagrodzeń zawierające poza wynagrodzeniem podstawowym również nagrody pieniężne, premie, systemy korygowania pensji oraz udział we własności. Z punktu widzenia nadzoru korporacyjnego należy zadać pytanie, który ze składników wynagrodzenia wiąże długookresowo prezesa z firmą, stanowi bodziec dla menedżera do ponadprzeciętnych wyników w zakresie tworzenia wartości przedsiębiorstwa. Często wskazywany jest jako skuteczny instrument nadzoru udział we własności.

W literaturze przedmiotu spotykamy sprzeczne poglądy co do wykorzystania wynagradzania akcjami jako efektywnego mechanizmu nadzoru korporacyjnego. Posiadanie przez menedżera akcji spółki, którą zarządza powinno być bodźcem do

podejmowania starań o wzrost jej wartości. Zasadne wydaje się stanowisko, iż posiadanie akcji przez kierownictwo spółki ma motywować do ściślejszej identyfikacji z ekonomicznymi interesami akcjonariuszy. Słabe wyniki firmy mogą też stanowić zagrożenie utraty pracy. Badacze wskazują, iż zależność ta ma wprost zastosowanie do nowo zatrudnionych prezesów o słabej pozycji na rynku usług menedżerskich, zaś w przypadku prezesów o wypracowanej, pewnej pozycji na rynku złe wyniki firmy nie wiążą się automatycznie z utratą pracy (Zalega, 2004, s. 14).

Udział akcji w strukturze wynagrodzeń może też z jednej strony ograniczać inicjatywę prezesa spółki, gdyż ryzykowne przedsięwzięcia mogą również jego pozbawić własności, z drugiej zaś zmuszać do rozważnego zarządzania ryzykiem. Analizując systemy wynagrodzeń w aspekcie wykorzystania ich jako mechanizmu nadzoru korporacyjnego wydaje się, iż przekazanie kierownictwu określonego pakietu akcji powinno wpłynąć na efektywność pracy menedżera. Trudność natomiast stanowi ustalenie, jaki udział w strukturze wynagrodzeń powinny mieć akcje, aby stanowiły na tyle istotny bodziec dla menedżera, aby można było uznać go jako element nadzoru korporacyjnego. Dyskusja wokół wynagrodzenia udziałem we własności musi uwzględniać również sytuację gospodarczą w jakiej funkcjonuje firma, zarówno tę o zasięgu krajowym, jak i ogólnosiwiatowym. Badania, które z pewnością będą prowadzone po przejściu aktualnego kryzysu gospodarczego dadzą nową wiedzę i zweryfikują dotychczasowe założenia, że posiadanie własności akcji zarządzanej spółki jest najbardziej efektywnym środkiem motywacji menedżera. Niezależnie od wyników przyszłych badań, kryzys gospodarczy ukazał praktyki w zakresie wynagrodzeń będące w sprzeczności z zasadami efektywnego zarządzania ryzykiem, wskazujące na brak właściwego nadzoru właścicielskiego.

Inicjatywy ustawodawcze podejmowane zarówno przez Stany Zjednoczone, jak i Unię Europejską zmierzają do wprowadzenia regulacji umożliwiających wprowadzenie efektywnych systemów wynagradzania osób zarządzających spółkami. Kierunki proponowanych reform polityki wynagradzania menedżerów mają na celu „zachowanie równowagi między korzyściami menedżerów, akcjonariuszy i innych grup interesariuszy, między krótko- i długookresowymi wynikami ekonomicznymi spółki, między skłonnościami do ryzyka i kontrolą ryzyka, między celami jednostkowymi a celami całej organizacji” (Urbanek, 2010, s. 94).

### 3. Mierniki efektywności pracy menedżera

Istnieje zasadnicza trudność określenia mierników pozwalających jednoznacznie powiązać efektywność działania menedżerów z wynikami osiąganymi przez spółkę. Problem ten wskazują też teoretycy przedmiotu. Kwestie te pojawiają się również podczas dyskusji prowadzonych w aspekcie kryzysu gospodarczego. Zadawane są pytania czy właściwe jest przekonanie menedżerów, że nie są w żaden sposób odpowiedzialni za to co się dzieje z wartością rynkową akcji zarządzanych przez nich

spółek. W kontekście prowadzonych rozważań ciekawe wydaje się spostrzeżenie B. Grahama, aby miernikiem kompetencji kierownictwa spółki była średnia cena rynkowa akcji. Uważa on, iż „akcjonariusz ocenia, czy jego inwestycja jest udana, w kategoriach uzyskiwanej dywidendy, jak i długoterminowych tendencji jej średniej wartości rynkowej. Te same kryteria należałoby logicznie zastosować przy testowaniu efektywności kierownictwa spółki oraz postaw, jakie mają wobec właścicieli przedsiębiorstwa” (Graham, 1999, s. 136). Zgodzić się należy, że mierniki służące ocenie efektywności menedżerów powinny być zgodne z tymi, które wykorzystywane są do miary oceny wzrostu wartości firmy. Pamiętajmy jednak, iż te oparte na statystycznej analizie bilansu, rachunku zysków i strat czy przepływach gotówkowych mogą w łatwy sposób podlegać manipulacji. Dlatego też do analizy długoterminowej wartości przedsiębiorstwa proponuje się wykorzystanie m.in. mierników wartości opartych na koncepcji zysku rezydualnego (Pyszkowski, 2008, s. 403–405).

W Polsce od kilku lat spółki publiczne wdrażają kodeksy dobrych praktyk w nadzorze korporacyjnym, w których odnajdujemy m.in. zalecenia, aby wynagrodzenie członków organów spółek było powiązane z zakresem ich zadań oraz odpowiedzialności. Badania potwierdzające wpływ kodeksu dobrych praktyk na jakość sprawowania nadzoru nad spółkami publicznymi nie ukazały jednak zakresu wykorzystania wynagrodzeń jako instrumentu nadzoru korporacyjnego (Bohdanowicz, Jeżak, 2007, s. 110).

#### 4. Wynagrodzenia menedżerów państw członkowskich – zalecenia Komisji Wspólnot Europejskich

O znaczeniu kształtowania systemu wynagrodzeń w aspekcie nadzoru korporacyjnego świadczy również stanowisko Unii Europejskiej. W ramach przyjętego w maju 2003 roku komunikatu w sprawie „Modernizacji prawa spółek i wzmocnienia ładu korporacyjnego w Unii Europejskiej – plan dalszych działań” zawarto wśród propozycji wzmocnienia praw akcjonariuszy również sugestie do wdrożenia odpowiedniego systemu regulującego wynagrodzenia dyrektorów w państwach członkowskich. Jednym z ważniejszych rozwiązań jest Zalecenie Komisji (Dyrektywa, 2004), gdzie wskazano na konieczność ujawnienia szczegółowo wynagrodzeń dyrektorów, sposobu zatwierdzania wynagrodzenia opartego na akcjach oraz zasad przedkładania akcjonariuszom informacji o systemach wynagradzania.

Ujawnienie polityki wynagrodzeń, zgodnie z zaleceniami Komisji Wspólnot Europejskich ma umożliwić akcjonariuszom ocenę podejścia spółki do kwestii wynagrodzeń i wpłynąć na wzrost odpowiedzialności spółki wobec akcjonariuszy. Kryzys finansowy lat 2007–2008 spowodował, iż kwestie nadzoru właścicielskiego nad wynagrodzeniami menedżerów stały się przedmiotem wielu debat publicznych. Unia Europejska przyznaje, iż niewłaściwe praktyki w zakresie wynagrodzeń



nakłaniały do podejmowania nadmiernego ryzyka, przyczyniając się tym samym do znacznych strat wiodących przedsiębiorstw finansowych, co rozprzestrzeniło się na resztę gospodarki, obciążając społeczeństwo wysokimi kosztami (Dyrektywa, 2009).

## 5. Ustawowe ograniczenia wynagrodzenia menedżerów – „ustawa kominowa”

Szczególnym rodzajem regulacji wysokości wynagrodzenia menedżerów kierujących niektórymi podmiotami na gruncie krajowym są zapisy zawarte w tzw. ustawie kominowej (Ustawa, 2000). Kwestia ustawowego określenia maksymalnego wynagrodzenia menedżerów dotyczy osób zajmujących stanowiska kierownicze m.in. w przedsiębiorstwach państwowych, państwowych jednostkach organizacyjnych posiadających osobowość prawną, jednoosobowych spółkach prawa handlowego utworzonych przez Skarb Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, spółkach prawa handlowego, w których udział Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego przekracza 50% kapitału zakładowego (lub 50% liczby akcji), agencjach państwowych, bez względu na ich formę organizacyjno-prawną, jednostkach badawczo-rozwojowych, fundacjach, w których dotacja ze środków publicznych przekracza 25% rocznych przychodów, funduszach celowych, niektórych państwowych jednostkach i zakładach budżetowych, samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej. Menedżerom m.in. w przedsiębiorstwach państwowych oraz jednoosobowych spółkach prawa handlowego utworzonych przez Skarb Państwa lub jednostki samorządu terytorialnego mogą być przyznane świadczenia dodatkowe oraz nagroda roczna, która może być przyznana w zależności od osiągniętych wyników finansowych lub stopnia realizacji innych zadań w wysokości nie przekraczającej trzykrotności ich przeciętnego wynagrodzenia miesięcznego w roku poprzedzającym przyznanie nagrody, natomiast maksymalna wartość świadczeń dodatkowych obejmujących świadczenia bytowe, socjalne, komunikacyjne oraz ubezpieczenia majątkowe i osobowe przyznane w ciągu roku nie może przekroczyć dwunastokrotności przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia przyjętego dla ustalenia wynagrodzenia miesięcznego tych osób.

Kontrowersyjność zapisów tej ustawy można rozpatrywać w wielu aspektach. Jako zasadniczy nasuwa się problem naruszenia konstytucyjnej zasady równego traktowania w obrocie gospodarczym przedsiębiorstw publicznych i prywatnych, co może ograniczać konkurencyjność jednostek publicznych (art. 32 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej). Trudne do realizacji są zasady przyjęte na gruncie teorii agencji. W ustawowo zapisanej formule wynagradzania państwo jako właściciel ma zawężone możliwości ustalania wynagrodzenia menedżera-agenta w zależności od jego wyników. Ta sytuacja oznacza również, iż właściciel w niewielkim stopniu przerzuca ryzyko działalności na agenta.

Ustalenie górnych limitów wynagrodzeń rodzi ponadto niebezpieczeństwo odpływu do innych firm najlepszych menedżerów, jak również pokusę nieetycznych zachowań celem uzyskania korzyści materialnych. Z punktu widzenia przedsiębiorcy mamy do czynienia z naruszeniem pewności obrotu, gdyż utrata wysoko wykwalifikowanej kadry specjalistów, w konsekwencji może wpłynąć na działalność finansową firmy (Patulski, 2005). Nadmierny formalizm w określaniu wynagrodzeń menedżerów w spółkach państwowych i samorządowych potwierdza fakt, iż w tej formule prawnej również nie wszyscy osiągają maksymalne ustawowo określone wynagrodzenia.

Budowa dyskryminacyjnego systemu wynagradzania, gdzie nie wyniki ekonomiczne, ale fakt, iż właścicielem jest Skarb Państwa lub jednostka samorządu terytorialnego decyduje o uposażeniu menedżera oznacza, iż pryncypał publiczny nie wykorzystuje wynagrodzenia jako elementu skutecznego nadzoru nad własnością. Należy ponadto dodać, iż przedsiębiorstwa, nawet gdy są spółkami kapitałowymi, są często złymi właścicielami, gdyż będąc instytucjami publicznymi pełnią różne funkcje traktowane jako ważniejsze niż wzrost wartości spółki (Bossak, Zalega, 2001, s. 5).

## 6. Podsumowanie

Niezależnie od kontrowersji występujących wokół wynagrodzenia menedżerów jako instrumentu kontroli nad własnością panuje zgoda, iż nadzór korporacyjny musi być wsparty rozsądną polityką wynagrodzeń menedżerów. Zachęty ekonomiczne do podejmowania ryzyka nie powinny kreować zagrożeń, które ujawnił kryzys gospodarczy, kiedy praktyki w zakresie wynagrodzeń skłaniały menedżerów do podejmowania nadmiernego ryzyka celem osiągnięcia wyższych dochodów w krótkim czasie, natomiast narażając przedsiębiorstwa na straty w perspektywie długoterminowej. System wynagrodzeń menedżerów będzie w większym stopniu spełniał swoją funkcję mechanizmu nadzoru korporacyjnego pod warunkiem, iż przekazując władze właściciele będą monitorować zarządzanie własnością w takim zakresie, aby istniała pełna świadomość wśród menedżerów (wynajętych agentów), że ich władza pochodzi od właścicieli kapitału.

## Bibliografia

- Błaszczak A. 2010. *Nadchodzi kolejna fala wymiany prezesów*. „Rzeczpospolita” nr 10 (8521).
- Bohdanowicz L., Jeżak J. 2007. *Czy kodeksy dobrych praktyk wpłynęły na poprawę jakości sprawowania nadzoru nad spółkami?* „Organizacja i Kierowanie” nr 3 (129).
- Bossak J., Zalega K. 2001. *Efektywność corporate governance a kierunki rozwoju rynku kapitałowego w Polsce*. „Organizacja i Kierowanie” nr 4 (106).



- Dyrektywa [2004] kierowana do Państw Członkowskich – Zalecenie Komisji 2004/913/WE z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie. Dz. U. UE.L.04.385.55.
- Dyrektywa [2009] kierowana do Państw Członkowskich – Zalecenie Komisji 2009/385/WE z dnia 30 kwietnia 2009 r. w sprawie polityki wynagrodzeń w sektorze usług finansowych. Dz. U. UE.L.09.120.22.
- Graham B. 1999. *Mądry inwestor*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-85441-92-1.
- Jerzemska M. 2002. *Nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1382-4
- Noga A. 2009. *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1800-0.
- Patulski A. 2005. *Problem ograniczeń w wynagradzaniu osób kierujących niektórymi podmiotami prawnymi*. „Personel i Zarządzanie” nr 4.
- Pyszkowski C. 2008. *Menedżerskie programy motywacyjne*. W: *Wycena i zarządzanie wartością firmy*. Red. A. Szablewski, R. Tuzimek. Warszawa: Poltex. ISBN 83-88840-59-2.
- Rudolf S. i in. 2002. *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWE.
- Stalmach R. 2005. *Zarządzanie firmą w interesie akcjonariuszy*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-562-X.
- Urbanek P. 2010. *Kryzys finansowy a polityka wynagradzania menedżerów*. W: *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. red. P. Urbanek. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Ustawa [2000] z dnia 3 marca 2000 r. o wynagradzaniu osób kierujących podmiotami prawnymi. Dz. U. z 2000 r., nr 26, poz. 306 ze zm.
- Zalega K. 2004. *Wynagradzanie oparte na własności jako element ładu korporacyjnego – w poszukiwaniu optimum*. „Przegląd Organizacji” nr 2.

## Controversies over Salaries of Managers as an Instrument of Property Supervision

**Summary:** This paper discusses the role of managers' salaries as an instrument through which owners of capital motivate managers to act in accordance with their interests. Around the concept of managers' salaries, there are many controversies connected with the possibilities of shaping salaries in order to support effectively the supervision of the property.

---

Key words: corporate supervision, salary of managers, the management contract

---



KAROLINA CHRABĄSZCZ\*

## Pośrednik w obrocie nieruchomościami jako podmiot rynkowy

---

**Słowa kluczowe:** pośrednik w obrocie nieruchomościami, licencje zawodowe, rynek nieruchomości

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie zawodu pośrednika na rynku nieruchomości. Artykuł prezentuje aktualne regulacje prawne dotyczące dostępu do zawodu, czyli umożliwiające zdobycie państwowej licencji pośrednika w obrocie nieruchomościami. Poprzez analizę opinii konsumenckiej na forach internetowych podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie, czy zawód ten jest zawodem potrzebnym i szanowanym. Artykuł prezentuje niezbędne i pomocne kwalifikacje, cechy usposobienia i umiejętności potrzebne do wykonywania tego zawodu oraz wzory zachowań pośrednika.

### 1. Wprowadzenie

Zawód pośrednika w obrocie nieruchomościami został uregulowany wprowadzeniem ustawy z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami. Rozwój tego zawodu był wielofazowy. W pierwszej formie, zawód ten był reprezentowany przez biura pośredniczące w wymianie informacji między nabywcami a sprzedającymi. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku nastąpił szybki rozwój firm pośrednictwa. Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami wprowadziła licencje uprawniające do wykonywania zawodu pośrednika oraz zarządcy nieruchomości oraz uprawnienia dla rzeczoznawców majątkowych. Centralny Rejestr Pośredników w Obrocie Nieruchomościami został opublikowany przez nieistniejący już Urząd Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast w 2001 roku (Henzel, 2007, s. 18). Obecnie, rejestr ten jest publikowany na stronach Ministerstwa In-

---

\* Mgr Karolina Chrabąszcz – asystent, Katedra Nieruchomości i Ubezpieczeń, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, kontakt e-mail: k.chrabaszcz@mwwse.edu.pl.

frastruktury (Centralny Rejestr Pośredników w Obrocie Nieruchomościami, 2010). Według stanu na dzień 22 lutego 2010 roku, licencję pośrednika w obrocie nieruchomościami posiada 13 132 osób. Dla porównania, licencjonowanych zarządców nieruchomości jest 18 045, a rzeczoznawców majątkowych 4983. Najwięcej licencjonowanych pośredników działa w województwie mazowieckim – 1847, następnie w województwie małopolskim – 1009, śląskim – 999, dolnośląskim – 698. Najmniejszą liczbą profesjonalistów w tym zakresie dysponują województwa: świętokrzyskie – 86, lubuskie – 112, lubelskie – 114, podlaskie – 149. Kadra pośredników w obrocie nieruchomościami w Polsce jest stosunkowo dobrze wykształcona: 65% pośredników posiada wyższe wykształcenie. W porównaniu z rzeczoznawcami majątkowymi (95%) nie jest to imponujący odsetek, ale zbliżony do poziomu wykształcenia zarządców nieruchomości (Kałkowski, 2009, s. 61–63).

## 2. Istota działalności pośrednika na rynku nieruchomości

Pośrednik w obrocie nieruchomościami zajmuje się obsługą transakcji o charakterze rynkowym, zwłaszcza transakcjami kupna – sprzedaży praw własności do nieruchomości, ograniczonych praw rzeczowych, najmu czy dzierżawy. Może również świadczyć usługi doradcze, wykonywać ekspertyzy w zakresie gospodarowania nieruchomościami (Belniak, Nalepka, 2009, s. 28–29). Pośrednik spotyka się z klientem, którego celem jest wynajem bądź sprzedaż nieruchomości, ogląda nieruchomość, sprawdza jej stan prawny, weryfikuje dokumenty, aż do momentu podpisania z klientem umowy o pośrednictwo. Od tego momentu poszukuje dla klienta kupca bądź najemcy. Pośrednik wykonuje zlecenie również dla drugiej strony transakcji, tzn. podpisuje umowę o pośrednictwo z klientem poszukującym konkretnej nieruchomości na wynajem, bądź w celu zakupu. Do zadań pośrednika należą także negocjacje z klientami czy kompletowanie dokumentów dla notariusza (Burdzy, 2009).

Jaka jest rola pośrednika w obrocie nieruchomościami na rynku nieruchomości? Wyraża się ona w profesjonalizmie ludzi, którzy ten zawód wykonują. Pośrednik, doprowadzając do zawarcia transakcji, czyni to w sposób najkorzystniejszy pod względem finansowym dla swojego zleceniodawcy. Jego zadaniem jest przygotowanie i doprowadzenie do zawarcia transakcji w jak najkrótszym czasie, przy równoczesnym zapewnieniu stronom bezpieczeństwa poprzez sprawdzenie wszelkich okoliczności prawnych i faktycznych, związanych z transakcją i jej przedmiotem. Pierwszym krokiem jest pomoc klientowi w podjęciu decyzji, jak postąpić: sprzedać, wynająć, kupić czy wydzierżawić nieruchomość. W dalszej kolejności następuje ustalenie ceny czy też finansowych możliwości i oczekiwań klienta. Pośrednik poszukuje drugiej strony transakcji, doprowadza do takiej zgodności stanowisk, aby możliwe było zawarcie umowy. Równocześnie pośrednik bada okoliczności faktyczno-prawne, ustala terminy, treść umowy notarialnej. Zdarza się, że sytuacja

wymaga podpisania wstępnej umowy i dokonania czynności, takich jak opłacenie podatku spadkowego czy uzyskanie zgody sądu na dysponowanie majątkiem małoletniego. Umowa końcowa jest ukoronowaniem wysiłków pośrednika. Często bywa tak, że po doprowadzeniu do zawarcia transakcji pośrednik nadal pomaga klientowi w czynnościach takich, jak umowa z elektrownią, gazownią itp. (Brzeski, 1996, s. 37–38). Pośrednik musi również współpracować z innymi podmiotami działającymi na rynku, takimi jak: rzeczoznawcy majątkowi, zarządcy nieruchomości, doradcy, notariusze, architekci, nadzór budowlany, służby geodezyjne, banki czy firmy ubezpieczeniowe. Celem współpracy pośrednika z osobami świadczącymi obsługę prawną jest uzyskanie pomocy zarówno dla siebie, jak i dla klienta (Brzeziński, 2002, s. 153). Zatem jest to zawód o szerokim wachlarzu działań. Pośrednik stał się jednym z podmiotów kreujących rynek nieruchomości, prowadząc analizy tego rynku (Karpiński, 2007, s. 23).

## 2.1. Proces uzyskiwania uprawnień zawodowych

Zawód pośrednika w obrocie nieruchomościami to działalność zawodowa, która może być wykonywana wyłącznie zgodnie z zasadami określonymi w ustawie o gospodarowaniu nieruchomościami. Prawo wykonywania zawodu, jak i posługiwanie się tytułem pośrednika w obrocie nieruchomościami przysługuje od momentu wpisu do centralnego rejestru pośredników w obrocie nieruchomościami. Zawód ten musi być wykonywany w zgodzie z przepisami prawnymi, standardami zawodowymi i etyką zawodową. Zgodnie z ustawą o gospodarowaniu nieruchomościami, licencję zawodową w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami nadaje się osobie fizycznej, mającej pełną zdolność do czynności prawnych, nie karanej za przestępstwa przeciwko mieniu, dokumentom, za przestępstwa gospodarcze, za fałszowanie pieniędzy, papierów wartościowych, znaków urzędowych, za składanie fałszywych zeznań oraz za przestępstwa skarbowe.

Kandydat starający się o nadanie licencji musi mieć wykształcenie wyższe z zakresu gospodarowania nieruchomościami, które spełnia minimalne wymagania programowe dla studentów podyplomowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Potwierdzenie spełnienia przez studia wyższe minimalnych wymogów programowych dla studiów podyplomowych następuje na podstawie zaświadczenia uczelni. Jeżeli kandydat nie ma wykształcenia wyższego, o którym mowa powyżej, musi podjąć studia podyplomowe z zakresu pośrednictwa w obrocie nieruchomościami.

Kolejnym obowiązkowym etapem jest odbycie co najmniej półrocznej praktyki zawodowej w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, przy czym liczba godzin przeznaczona na realizację programu praktyki nie może być mniejsza niż dwieście. W ramach praktyki, kandydat na pośrednika w obrocie nieruchomościami musi samodzielnie sporządzić szczegółowy opis transakcji, zapoznać się ze sposo-

bem korzystania z rejestrów i ewidencji prowadzonych przez sądy, gminy oraz starostów i innych dokumentów zawierających dane wykorzystywane w trakcie wykonywania pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. W trakcie trwania praktyki kandydat zapoznaje się z organizacyjno-prawnymi formami prowadzenia działalności zawodowej pośrednika, przygotowuje projekt umowy pośrednictwa, przeprowadza badania wybranych nieruchomości ze wskazaniem na cechy, mogące mieć wpływ na cenę zbycia lub poziom czynszu. Zapoznaje się z kolejnymi czynnościami przy realizacji różnych transakcji, dokumentami niezbędnymi do zawarcia umów sprzedaży, najmu, dzierżawy i zamiany. Kandydat musi zapoznać się z możliwością pozyskania informacji o nieruchomościach z ksiąg wieczystych, katastru nieruchomości oraz ustaleń miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. Praktyka daje możliwość uczestniczenia w oględzinach wybranych nieruchomości, sporządzenia opisu tych nieruchomości, ich oceny.

Aby przystąpić do odbycia praktyki, kandydat składa do organizatora praktyki zawodowej wniosek o odbycie praktyki i wydanie dziennika praktyk. Koszt wydania dziennika praktyki zawodowej obejmuje koszty druku, koszty prowadzenia rejestru wydanych dzienników praktyki zawodowej i nie może przekraczać kwoty 100 zł. Praktyka rozpoczyna się w dniu dokonania w dzienniku praktyki zawodowej pierwszego wpisu, a kończy się w dniu dokonania ostatniego wpisu w tym dzienniku. Organizator praktyki zawodowej, potwierdzając spełnienie warunków praktyki, sprawdza w obecności kandydata jego praktyczne przygotowanie do wykonywania zawodu pośrednika na podstawie sporządzonego opisu transakcji (Rozporządzenie 2008a). Praktykę można odbyć u licencjonowanych pośredników w obrocie nieruchomościami, którzy mają zgodę ministerstwa na prowadzenie takiej praktyki, jak również w stowarzyszeniach, federacjach, wyższych uczelniach. Ważne jest, aby kandydat upewnił się, iż organizator praktyki ma ku temu wymagane uprawnienia.

Zgodnie z art. 182 ust. 3 ustawy o gospodarce nieruchomościami, osoba nie mająca obywatelstwa polskiego może otrzymać licencję zawodową pośrednika w obrocie nieruchomościami po spełnieniu warunków z art. 182 ust. 1 tejże ustawy oraz po wykazaniu się biegłą znajomością języka polskiego (Jaworski, 2007).

## 2.2. Stowarzyszenia i organizacje zawodowe

Pośrednicy w obrocie nieruchomościami organizują się w liczne towarzystwa regionalne. Obecnie w Polsce działa w sumie dwadzieścia pięć towarzystw regionalnych, do których należy łącznie około 1700 pośredników. Stowarzyszenia te utworzyły Polską Federację Rynku Nieruchomości (PFRN) z siedzibą w Warszawie (Kałkowski, 2009, s. 64). 21 kwietnia 1999 roku Federacja zawarła porozumienie z Prezesem Urzędu Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast w sprawie organizowania postępowania kwalifikacyjnego, związanego z nadawaniem licencji zawodowych

w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, a 22 grudnia 1999 roku porozumienie w sprawie organizowania praktyk zawodowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. PFRN jest dobrowolnym związkiem samorządnych organizacji z osobowością prawną, utworzonym w styczniu 1995 roku przez sześć regionalnych stowarzyszeń pośredników w obrocie nieruchomościami, pod nazwą Polska Federacja Pośredników w Obrocie Nieruchomościami. Aktualnie Federacja działa na rzecz i w interesie 25 regionalnych stowarzyszeń w obrocie nieruchomościami oraz zarządców nieruchomości, zrzeszających blisko 3000 osób. Działalność PFRN jest nakierowana na zapewnienie prawidłowego rozwoju polskiego rynku nieruchomości poprzez dostarczanie usług na najwyższym poziomie, stworzenie systemów informacyjnych dla potrzeb społeczeństwa i rządu oraz jednoczenie wszystkich profesjonalistów rynku nieruchomości (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2010b).

### 3. Zasady pracy pośrednika

Zakres czynności pośrednictwa w obrocie nieruchomościami określa umowa pośrednictwa, wymagająca formy pisemnej pod rygorem nieważności (Belniak, Nałepka, 2009, s. 28; Ustawa, 1997, art. 180, pkt. 3). Pośrednik przygotowuje umowę o pośrednictwo, której nie powinno się podpisywać bez dogłębnej analizy. Dobrym i korzystnym zwyczajem jest zapoznanie się ze wzorem umowy na kilka dni przed jej podpisaniem, aby móc dobrze przemyśleć wszystkie zawarte w niej zapisy. Standardowo w umowie z pośrednikiem powinny być określone:

- strony umowy (dane pośrednika i osoby kupującej/sprzedającej nieruchomość),
- przedmiot umowy – poszukiwana nieruchomość, określenie dzielnic, w jakich może się znajdować, limit cenowy – górny (w przypadkach kupna nieruchomości) czy dolny (w przypadku sprzedaży),
- termin, na jaki strony zawierają umowę – możliwe są trzy terminy: 3-, 6- czy też 12-miesięczny; dopuszczalne jest ustalenie, że umowa zostaje zawarta aż do dnia skutecznej sprzedaży/zakupu nieruchomości,
- wynagrodzenie pośrednika – w większości przypadków prowizyjne, od 1,5 do 6% wartości nieruchomości, przy czym wysokość prowizji uzależniona jest od tego, czy zgodnie z umową ma ją zapłacić wyłącznie jedna strona (najczęściej sprzedający – jest to tzw. umowa na wyłączność podlegająca prowizji od 4,5 do 6%, atrakcyjniejsza dla ewentualnych kupców), czy też umowa, w której prowizję płacą obydwie strony transakcji – wtedy jest to tzw. umowa otwarta, zgodnie z którą wysokość prowizji wynosi od 1,5 do 3%,
- termin, w jakim należy uiścić wpłatę prowizji,
- wskazanie, czy klient korzysta tylko z jednej, czy też z wielu agencji – nie jest to obowiązkowy zapis, jednak warto domagać się jego umieszczenia, jeśli zależy



nam na współpracy tylko z jedną agencją – pośrednik będzie miał wówczas pewność, iż jest wyłącznym dysponentem naszej oferty i jemu przypadnie prowizja, będzie więc starał się jak najszybciej i zgodnie z naszymi wymaganiami dokonać transakcji,

- sposób prezentacji ogłoszenia – czy będzie to ogłoszenie w prasie lokalnej lub ogólnopolskiej, reklama internetowa, czy też ogłoszenie wywieszone na balkonie domu – warto dokładnie ustalić sposób prezentacji ofert, wpływa to bowiem na skuteczność ogłoszenia, a także na ogólną wysokość prowizji,

- przyczyny ewentualnego rozwiązania umowy, terminy jej wypowiedzenia i wzajemne zobowiązania obu stron z tego tytułu,

- ustalenie, czy na pośredniku ciąży obowiązek skompletowania dokumentów niezbędnych do realizacji transakcji sprzedaży, takich jak na przykład: aktualny wypis z księgi wieczystej, wypis z ewidencji gruntów, plany techniczne domu, potwierdzenia dokonywanych przeglądów i zaświadczenie z urzędu gminy o opłaceniu należnego podatku od nieruchomości,

- zapisy ułatwiające dokonywanie rozliczeń finansowych – przykładowo taki, iż pieniądze za sprzedawaną nieruchomość wpłacane będą przez kupującego na rachunek powierniczy i po podpisaniu aktu notarialnego wypłacane sprzedającemu,

- zapisy, że umowa jest sporządzona w dwóch jednobrzmiących egzemplarzach oraz że w sprawach przez nią nieuregulowanych będą stosowane przepisy kodeksu cywilnego,

- data i miejsce zawarcia umowy,

- własnoręczne podpisy obu stron umowy.

Zdarza się, iż w umowie umieszczane są zapisy niezrozumiałe, niezgodne z prawem, dające zbyt duże uprawnienia pośrednikom. Niezgodne ze standardami są zapisy takie, jak na przykład: zobowiązanie klienta do zapłaty prowizji, nawet w sytuacji, jeśli umowa została już rozwiązana; zastrzeżenie, iż w czasie trwania umowy nie można jej zmienić czy zapisy nakładające na klienta obowiązek zapłaty odsetek od nieuiszczonej terminowo prowizji, a wysokość tych odsetek może wynosić nawet 2% za każdy dzień zwłoki, co w praktyce jest lichwą itp. (Ustawa, 1964; Ustawa, 2000; Portal Mieszkaniowy, 2008).

### 3.1. Szkolenia i podnoszenie kwalifikacji

Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Infrastruktury z dnia 17 kwietnia 2008 roku w sprawie stałego doskonalenia zawodowego przez rzeczoznawców majątkowych, pośredników w obrocie nieruchomościami i zarządców nieruchomości, pośrednik w obrocie nieruchomościami musi odbyć 24 godziny edukacyjne w ciągu roku kalendarzowego. Dla osób, które uzyskały licencję zawodową w danym roku, roczny okres rozliczeniowy rozpoczyna się z dniem 1 stycznia kolejnego roku. Dokumentem potwierdzającym wypełnienie tego obowiązku jest zaświadczenie wydane przez organizatora kształcenia (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2010a).



### 3.2. Standardy zawodowe

Pośrednik w obrocie nieruchomościami musi działać w zgodzie ze Standardami Zawodowymi Pośredników w obrocie nieruchomościami. Standardy zawodowe pośredników, zgodnie z art. 4 pkt 14 ustawy o gospodarce nieruchomościami, stanowią reguły postępowania przy wykonywaniu zawodu pośrednika w obrocie nieruchomościami (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2010e). Zgodnie ze standardami, pośrednik jest zobowiązany kierować się zasadami etyki zawodowej, postępować tak, aby chronić interesy osób, na rzecz których wykonuje czynności pośrednictwa z uwzględnieniem zasady uczciwego traktowania wszystkich stron transakcji. Pośrednik powinien dokładać wszelkiej staranności przy wykonywaniu czynności pośrednictwa. Nie może wykonywać działań niezgodnych z prawem czy ze standardami zawodowymi, postępować w sposób godzący w interesy zatrudniającego go przedsiębiorcy, rozpowszechniać nieprawdziwych bądź wprowadzających w błąd informacji o innych pośrednikach.

### 3.3. Obowiązkowe ubezpieczenie

Osoby fizyczne, mające licencję pośrednika są zobowiązane do ubezpieczenia OC przepisami ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami. Ubezpieczenie gwarantuje pewność i bezpieczeństwo działania, ochronę finansową na wypadek nieprzewidzianych okoliczności spowodowanych albo bezpośrednim działaniem pośrednika, albo osób wykonujących czynności pośrednictwa pod jego nadzorem. Obowiązek ubezpieczenia powstaje nie później, niż w dniu poprzedzającym dzień rozpoczęcia czynności pośrednictwa. Ubezpieczenie obejmuje okres 12 miesięcy. Rozporządzenie Ministra Finansów określa minimalną sumę na jaką musi ubezpieczyć się zobowiązany do ubezpieczenia. Jest to kwota 25 000 euro. Gwarantuje to spełnienie obowiązku, minimum ochrony, ale nie zapewnia bezpieczeństwa w codziennym działaniu. Dobrym rozwiązaniem jest dopasowanie sumy ubezpieczenia do indywidualnych potrzeb danego pośrednika (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2010f). Dnia 12 listopada 2010 roku Sejm uchwalił ustawę o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, która likwiduje obowiązek ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej dla przedsiębiorców prowadzących działalność między innymi w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2010c).

## 4. Ocena roli pośrednika na rynku nieruchomości

W Polsce powszechne jest przekonanie, iż korzystanie z usług pośrednika w obrocie nieruchomościami to marnotrawstwo pieniędzy. Na taki negatywny wizerunek

pośrednika pracuje duża część branży, a przede wszystkim pośrednicy bez licencji zawodowej. Faktem jest, że w wielu sytuacjach życiowych, w przypadku chęci kupna, sprzedaży lub wynajmu nieruchomości pomoc pośrednika może okazać się kluczowa, może pomóc w uniknięciu oszustów. Współpracując z pośrednikiem oszczędza się czas, a niejednokrotnie i pieniądze. Zadaniem pośrednika powinno być zatem doradztwo, przedstawienie indywidualnej oferty, czuwanie nad przebiegiem wszystkich procedur dokumentacyjnych, sporządzenie ekspertyz i opracowanie umów, ale przede wszystkim zaoszczędzenie czasu klienta oraz wykluczenie ewentualnych strat. Szukając odpowiedniego pośrednika należy sprawdzić, czy jego licencja jest ważna. Rzadko który klient sprawdza agencję w centralnym rejestrze pośredników. Z rejestru tego, prowadzonego przez Ministerstwo Infrastruktury (dane dostępne są na stronie internetowej: [www.mi.gov.pl](http://www.mi.gov.pl)), można się dowiedzieć, czy agent ma licencję zawodową uprawniającą go do zajmowania się obrotem nieruchomościami. Warto się również przekonać czy jest on zrzeszony w jakiejś organizacji zawodowej. Stowarzyszenia i federacje skupiające osoby wykonujące zawody związane z rynkiem nieruchomości dbają o przestrzeganie standardów, jakości usług oraz etyki zawodowej, dokształcając swoich członków (Portal Mieszkaniowy, 2008). Ważne, aby upewnić się czy wybrany pośrednik ma aktualne ubezpieczenie od odpowiedzialności cywilnej. Jest to bardzo istotne zwłaszcza dla kupujących, ponieważ ubezpieczenie to chroni przed finansowymi skutkami zakupu nieruchomości z nieuregulowanym stanem prawnym bądź obciążeniem hipotecznym.

A jakie informacje i opinie na temat pracy pośrednika można znaleźć na forach internetowych? Niestety, w większości negatywne. Klienci biur pośrednictwa w obrocie nieruchomościami skarżą się na niekompetencję pośredników, z którymi mieli do czynienia. Inną kwestią jest to, iż będąc klientem agencji nieruchomości mamy małą szansę na spotkanie z licencjonowanym pośrednikiem, a jedynie z asystentami pośrednika, którzy nie mają licencji, a bardzo często niezbędnej wiedzy. Co więcej, niezbyt znacząca rzesza pośredników ma wykształcenie prawnicze, finansowe czy budowlane, choć w ostatnich latach, ze względu na fakt, iż egzaminy prawnicze zdaje pomyślnie niewielka liczba osób, wielu aplikantów próbuje swoich sił w nieruchomościach. Nie do zaakceptowania jest to, iż bardzo często na rynku działają ludzie z przypadku, a rynek nie jest w stanie sam weryfikować tego, ze względu na małą liczbę (raz na kilka/kilkanaście lat bądź raz w życiu) transakcji dokonywanych przez te same osoby.

Ważną kwestią jest także wysoki koszt usług wykonywanych przez pośredników. Pośrednik za usługę pobiera wysoką prowizję i to często od obu stron transakcji, gdyż prawo dopuszcza taką sytuację. W przypadku nieruchomości o wartości 500 tys. zł w Warszawie, prowizja pośrednika to około 15 tys. zł plus podatek VAT. Tymczasem, za podobną usługę prawnik inkasuje kwotę około 2 tys. zł. Usługi dodatkowe pośrednika są warte około 6 tys. zł, zatem cała transakcja powinna zamknąć się w kwocie około 8 tys. zł. Jest to przynajmniej dwukrotnie mniej, niż kwota, jaką należałoby zapłacić pośrednikowi. Anonimowo i w kularach pośredni-

cy przyznają, iż wykonana usługa pośrednictwa nie powinna kosztować więcej niż 8 tys. zł. Są to koszty uwzględniające nakład pracy pośrednika i koszty reklamy itd., niezależnie od tego czy transakcja dotyczy nieruchomości o wartości 100 tys. czy 500 tys. zł (Forum Gazeta Prawna, 2008).

Niewłaściwym zachowaniem jest również kopiowanie i zamieszczanie na stronie internetowej własnej agencji ofert innych biur bądź prywatnych ogłoszeniodawców bez ich zgody, oraz proponowanie zmienionej ceny – wyższej bądź niższej niż w ogłoszeniu oryginalnym. Obserwowane są sytuacje, w których po kilku godzinach od ogłoszenia oferty można ją znaleźć w bazie danych innych biur pośrednictwa. Bardzo często zdarza się, iż kopiowane są także zdjęcia (objęte przecież prawem autorskim) za co można zostać ukaranym. Asystenci pośrednika, „zbierając” oferty do swojej bazy danych, bardzo często nie sprawdzają jej w rzeczywistości, nie przeprowadzają wizji lokalnej, nie kontaktują się z właścicielem, nie robią zdjęć. Takie zachowanie jest wyrazem braku szacunku dla klientów.

Warto wspomnieć również o tzw. handlu licencjami. Zdarza się, iż jeden pośrednik z licencją firmuje swoim nazwiskiem kilka agencji nieruchomości, nawet oddalonych od siebie o kilkaset kilometrów. Nadzór takiego pośrednika nad biurem jest iluzoryczny. Za takie postępowanie grozi odpowiedzialność zawodowa, utrata licencji.

Ważne, aby klienci biur nieruchomości zdawali sobie sprawę, iż nieuczciwi pośrednicy nie są bezkarni. Niezadowolony czy oszukany klient ma prawo napisać skargę do Komisji Odpowiedzialności Zawodowej przy Ministerstwie Infrastruktury, zwrócić się do komisji etyki bądź rzeczników dyscyplinarnych, działających przy stowarzyszeniach zrzeszających pośredników. Warto wspomnieć o instytucji Rzecznika Konsumenta oraz sądzie. Bardzo często źle potraktowani klienci lekceważą sobie ważność zgłaszania niezgodnych z prawem zachowań pośrednika, uważają to za stratę czasu, na czym korzystają nieuczciwi pseudofachowcy, którzy czują się bezkarni (Klukowska, 2009). Zatem zasadne wydaje się pytanie, czy nie powinno się zaostrzać warunków wydawania licencji pośrednictwa nieruchomościami? Czy rynek jest w stanie sam eliminować niewykwalifikowanych czy też nieuczciwych pośredników?

## 5. Zmiany w dostępie do usług na rynku Unii Europejskiej

W ostatnich kilku miesiącach trwały dyskusje na temat likwidacji licencji oraz ułatwienia dostępu do rynku nieruchomości. Śledząc jednak sytuację na rynkach nieruchomości w innych państwach nietrudno stanąć po stronie wymagających kryteriów, jakie należy spełnić, aby uzyskać możliwość prowadzenia działalności w zakresie pośrednictwa zgodnie z prawem. Sophie Gabard, pośredniczka działająca we Francji i w Polsce przestrzegała podczas Konferencji „Zawody nieruchomościowe w UE i w USA” przed obniżeniem wymagań pośrednikom. Jej zdaniem we Francji

przyczyniło się to do znacznego obniżenia poziomu usług świadczonych przez pośredników, a na rynek napłynęło wiele osób o słabych kwalifikacjach, oferujących usługi o niskiej jakości (Polska Federacja Rynku Nieruchomości, 2008). Dyrektywa unijna 2006/123/WE z dnia 12 grudnia 2006 roku o usługach na rynku wewnętrznym, zobowiązała wszystkie kraje unijne do wdrożenia jej procedur do końca 2009 roku. Idea tej dyrektywy zmierza do likwidacji barier i przełamania nagminnego utrudniania przez państwa członkowskie dostępu do własnego rynku usług podmiotom z innych krajów UE. Celem dyrektywy jest również zwiększenie swobody gospodarczej i wprowadzenie uproszczeń w procedurach związanych z rozpoczęciem i prowadzeniem działalności, a także likwidacja możliwie największej liczby koncesji, zezwoleń, wpisów do rejestrów prowadzenia działalności itp. Dyrektywa usługowa dotyczy jednak przede wszystkim działalności o charakterze gospodarczym, a nie potwierdzania kwalifikacji zawodowych, co ma miejsce w przypadku zawodów regulowanych przepisami ustawy o gospodarce nieruchomościami. Cztery federacje grupujące wszystkie zawody związane z rynkiem nieruchomości powołały oficjalny zespół lobbingowy w celu utrzymania licencji zawodowych w formie uprawnień zawodowych (Pasaż finansowy, 2009). Wspomniana ustawa o świadczeniu usług na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, poza opisanymi wyżej zmianami, art. 180 wprowadza zakaz łączenia wykonywania zawodu pośrednika w obrocie nieruchomościami, jeśli tenże pośrednik prowadzi działalność gospodarczą w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami lub w ramach stosunku pracy lub umowy cywilnoprawnej u podmiotu prowadzącego działalność w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami (Polski Portal Biznesowy Bankier.pl, 2010).

## 6. Podsumowanie

Zawód pośrednika w obrocie nieruchomościami, to zawód wymagający interdyscyplinarnej wiedzy, dużego samozaparcia, odpowiedzialności, uczciwości, komunikatywności. Czy zatem powinno odejść się od wymagań dotyczących licencji, umożliwiających legalnie wykonywanie tego zawodu? Licencjonowani pośrednicy, specjaliści rynku nieruchomości twierdzą, że nie. Najnowsze ustawodawstwo w tej kwestii wskazuje, iż w najbliższych latach nie przewiduje się zniesienia obowiązku posiadania licencji zawodowej, a w kuluarach można usłyszeć głosy domagające się przywrócenia egzaminów państwowych, zaostreżenia dostępu do rynku. Zatem każdy, kto poważnie myśli o zawodzie pośrednika w obrocie nieruchomościami czy też zarządcy nieruchomości powinien się spieszyć, zanim nastąpi zmiana przepisów na bardziej niekorzystne.

Niewątpliwie artykuł wskazuje, iż zawód pośrednika na rynku nieruchomości jest zawodem trudnym, wymagającym wysokich kwalifikacji, potrzebnym, ale po-

winien być wykonywany przez prawdziwych fachowców, specjalistów od rynku nieruchomości, a przede wszystkim ludzi uczciwych.

## Bibliografia

- Belniak S., Nalepka A. 2009. *Licencjonowane zawody obsługujące sektor nieruchomości w Polsce i ich firmy*. „Świat Nieruchomości”. Nr 70.
- Brzeski W.J. (red). 1996. *Vademecum pośrednika nieruchomości*. Kraków: Wydawnictwo KIN. ISBN 83-8657-92-8.
- Brzeziński Z. (red). 2002. *Pośrednik na rynku nieruchomości*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext. ISBN 83-88840-20-7.
- Burczy I. 2009. *Pośrednik zawod z przyszłością* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: [http://www.budnet.pl/Pośrednik\\_zawod\\_z\\_przyszłością,prawo\\_budowlane,a=1091.html](http://www.budnet.pl/Pośrednik_zawod_z_przyszłością,prawo_budowlane,a=1091.html).
- Centralny Rejestr Pośredników w Obrocie Nieruchomościami [online, dostęp: 2010-03-05]. 2010. Dostępne w Internecie: <http://www.mi.gov.pl/2-482c0defdb3dc.htm>.
- Forum Gazeta Prawna. 2008. *Prawda o pośrednikach nieruchomości* [dostęp: 2010-03-05]; Dostępne w Internecie: [http://forum.gazeta.pl/forum/w,915,79410630,0,Prawda\\_o\\_posrednikach\\_nieruchomosci.html](http://forum.gazeta.pl/forum/w,915,79410630,0,Prawda_o_posrednikach_nieruchomosci.html).
- Henzel H. 2007. *Rola pośrednika na rynku nieruchomości*. Warszawa: Wydawnictwo Difin. ISBN 978-83-7251-738-8.
- Jaworski J. 2007. *Pośrednictwo w nieruchomościach a prawo wspólnotowe. Cz. I – nabywanie i uznania kwalifikacji* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.nieruchomosci.beck.pl/index.php?mod=martykuly&cid=16&id=1061>.
- Kałkowski L. (red). 2009. „Monitoring Polskiego Rynku Nieruchomości w latach 1990–2008”. Kraków: Instytut Rozwoju Miast w Krakowie.
- Karpiński W. 2007. *Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami – tworzenie i doskonalenie warsztatu pracy*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 978-83-25507-71-8.
- Kłowska K. 2009. *Aaaaaby sprzedaż mieszkanie* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: [http://wyborcza.pl/1,76842,7292382,Aaaaaby\\_sprzedac\\_mieszkanie.html?as=10&ias=10&startsz=x](http://wyborcza.pl/1,76842,7292382,Aaaaaby_sprzedac_mieszkanie.html?as=10&ias=10&startsz=x).
- Pasaż finansowy. 2009. *Zarządcy zostaną bez licencji* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://biznes.interia.pl/nieruchomosci/news/zarzadcy-zostana-bez-licencji,1388300>.
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2008. *Zawody Nieruchomościowe w UE i USA* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.pfrn.pl/page/556>.
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2010a. *Doskonalenie kwalifikacji zawodowych* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.pfrn.pl/page/737>.
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2010b. *Misja* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: [http://www.pfrn.pl/pages/41Standardy\\_zawodowe](http://www.pfrn.pl/pages/41Standardy_zawodowe).
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2010c. *Sejm uchwalił ustawę o świadczeniu usług* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.pfrn.pl/page/877>.
- Polski Portal Biznesowy Bankier.pl. 2010d. *Senat przyjął poprawkę do ustawy o świadczeniu usług na terenie Polski* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Senat-przyjal-poprawki-do-ustawy-o-swiadczeniu-uslug-na-terenie-Polski-2095268.html>.
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2010e. *Standardy zawodowe* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.pfrn.pl/page/108>.
- Polska Federacja Rynku Nieruchomości. 2010f. *Ubezpieczenia obowiązkowe* [dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://www.pfrn.pl/page/798>.

- Porozumienie [1999a] z dnia 21 kwietnia 1999 roku w sprawie organizowania postępowania kwalifikacyjnego związanego z nadawaniem licencji zawodowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Dz.U. UM i RM z 2001 r. Nr 1, poz. 3.
- Porozumienie [1999b] z dnia 22 grudnia 1999 r. w sprawie organizowania praktyk zawodowych w zakresie pośrednictwa w obrocie nieruchomościami. Dz. U. UM i RM z 2001 r. Nr 1, poz. 7.
- Portal Mieszkaniowy. 2008. *Po co komu pośrednik* [online, dostęp: 2010-03-05]. Dostępne w Internecie: <http://forum.mieszkaniowy.com/po-co-komu-posrednik-vt191.html?sid=67b4e63d81f7397f75cdf0d1b389e813>.
- Rozporządzenie [2008a] Ministra Infrastruktury z dnia 15 lutego 2008 roku w sprawie nadawania uprawnień i licencji zawodowych w dziedzinie gospodarowania nieruchomościami. Dz. U. z 2008 r., nr 31, poz. 189.
- Rozporządzenie [2008b] Ministra Infrastruktury z dnia 17 kwietnia 2008 roku w sprawie stałego doskonalenia zawodowego przez rzeczoznawców majątkowych, pośredników w obrocie nieruchomościami i zarządców nieruchomości. Dz.U. Nr 80, poz. 475.
- Ustawa [1964] z dnia 23 kwietnia 1964 roku Kodeks cywilny. Dz. U. nr 16, poz. 93 z 1964 r., ze zm.
- Ustawa [1997] z dnia 21 sierpnia 1997 roku o gospodarce nieruchomościami. Dz. U. nr 115, poz. 741.
- Ustawa [2000] z dnia 15 grudnia 2000 roku o ochronie konkurencji i konsumentów. Dz. U nr 244, poz. 2080 z 2005 r., ze zm.

## Real Estate Agent as a Market Entity

**S u m m a r y:** The aim of the article is to present the profession of an agent on the real estate market. It presents current legal regulations about access to profession, i.e. those which allow obtaining a state license of an agent on the real estate market. The author attempts to answer the question whether this profession is wanted and respected, through analysis of consumer opinion on internet forums. The article presents essential and helpful qualifications, features of customization and abilities wanted for this practice of profession and agents' behaviour patterns.

---

**K e y w o r d s:** intermediary in turn estate, license, market of estate

---

KAZIMIERZ MROZOWICZ\*

## Diagnozowanie struktury motywacji jako determinanty modelowania zachowań organizacyjnych (na przykładzie ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego)

---

Słowa kluczowe: proces motywacyjny, zachowania organizacyjne, ratownictwo górskie

---

**Streszczenie:** W niniejszym artykule zaproponowano model podejścia metodycznego w zakresie diagnozowania struktury motywacji zasobów ludzkich organizacji, ukazano też wyniki badań empirycznych oraz wnioski praktyczne dla obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, przede wszystkim zaś dla planowania potrzeb szkoleniowych i rekrutacji zewnętrznej. Ze względu na obszar i przedmiot badań oraz analizę motywacji posłużyła się teorią, terminologią i metodami z zakresu psychologii i teorii zachowań organizacyjnych, dokonując zaś oceny stopnia statystycznej istotności różnic pomiędzy średnimi arytmetycznymi zastosowano popularną technikę estymacyjną. Ze względu na chęć ukazania sposobu operacjonalizacji danych i semantycznej stylistyki prezentacji uzyskanych wyników badań, zdecydowano się w przypadku wybranych zmiennych zależnych, przytoczyć brzmiący dość hermetycznie „język opisu danych”, co w naukach o zarządzaniu jest czynem nie tylko wyjątkowym, ale wręcz kuriozalnym.

### 1. Wstęp

Podsystem psychospołeczny organizacji, o którym przecież powszechnie wiadomo, że „obejmuje uczestników organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę i więzi występujące pomiędzy nimi” (Koźmiński, Piotrowski, 2007, s. 30), jest mniejszą częścią całości organizacyjnej. Widać, że z niezrozumiałych względów

---

\* Dr Kazimierz Mrozowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; konsultant ds. HRM GOPR.



teoria organizacji oraz zarządzania, pomija dogłębniejszą analizę osobowości członków organizacji. Z punktu widzenia potrzeb badawczych artykułu takie ujęcie wydaje się wystarczające, aczkolwiek nie jest kompletne. Uwaga teoretyków organizacji i zarządzania skupia się bowiem prawie wyłącznie na czynnikach poznawczych osobowości, wyłączając z szeregu rozważań fenomenologiczny aspekt zachowań ludzkich, u którego podłoża oprócz poznawczych tkwią także temperamentalne, a szerzej biologiczne determinanty osobowości (por. Reykowski, 1995, s. 775). Aby uzupełnić tę lukę, proponuje się rozumieć osobowość jako oznaczenie zorganizowanej struktury cech indywidualnych oraz sposobów zachowania jednostki – zgodnie z terminem sformułowanym przez Ernesta Hilgarda. Cechy w tym ujęciu decydują o specyficznych sposobach adaptacji danej jednostki do jej środowiska (E. R. Hilgard, 1967). Podsystem psychospołeczny jest skądinąd rozumiany jako całość procesów warunkujących zachowania uczestników organizacji, staje się w istocie czymś w rodzaju „kapitału osobowościowego” (zob. Mrozowicz, 2007a, s. 468–481). Termin ten należy rozumieć jako „komplet zasobów o charakterze psychologicznym, w tym cechy osobowości i temperamentu, a także czynniki motywacyjno-poznawcze wraz z indywidualizowanymi strategiami ich stosowania w ramach odgrywanych ról społecznych, których wysoka wartość dla organizacji w zgeneralizowanej formie wpływa na poziom efektywności zasobów ludzkich w procesie realizacji celów organizacyjnych”<sup>1</sup>.

W opinii autora, tego typu podejście – nazwijmy je socjopsychologiczne – ofiarowuje praktyce realny pragmatyzm doskonalenia zasobów ludzkich organizacji wszelkiego typu, w szczególności jednak tym spośród nich, które funkcjonują w zmiennym i nieprzewidywalnym otoczeniu. W tego typu środowisku egzystuje Górskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe (dalej GOPR) oraz jego uczestnicy<sup>2</sup>. Przedmiotem artykułu uczyniono analizę jedynie niektórych elementów systemu osobowości, świadomie pomijając pozostałe, co wynikało z przyjętej perspektywy badawczej. W jej ramach podjęto próbę wyabstrahowania z szeregu determinant zachowań człowieka tych spośród nich, które wpływają na podjęcie, ukierunkowanie oraz podtrzymywanie jego aktywności społeczno-zawodowej. Przedmiotem powyższych badań uczyniono strukturę motywacji podejmowania i pełnienia roli społecznej ratownika górskiego GOPR<sup>3</sup>. Popularnie procesowi temu nadaje się dwójako ukierunkowany charakter, przeciwstawiając sobie w jego nurcie dwa uwarunkowania, a mianowicie: treść procesu oraz jego przebieg. Motywacja treści dąży do wskazania czynników wywołujących zachowanie, motywacja w przebiegu działania zainspirowana jest określeniem metod kształtowania tego procesu. Ambicją autora stało się przedstawienie zarówno jednych, jak i drugich, jako zdyskon-

<sup>1</sup> Więcej na temat struktury osobowości ratowników górskich zob. Mrozowicz, 2008b.

<sup>2</sup> Uczestników organizacji GOPR pełniących obowiązki Służby Ratowniczej, zwyczajowo w tekście określa się mianem „goprowców”.

<sup>3</sup> GOPR nazywane jest zwyczajowo: Pogotowiem Górskim, Służbą Górską lub Niebieskim Krzyżem. Na temat struktur roli społeczno-zawodowej goprowca zob. Mrozowicz, 2005.



owanego kompleksu czynników motywacyjnych w przebiegu procesu rozwoju kultury organizacji. Cele pracy zrealizowano dwuwymiarowo, czyniąc rozważania teoretyczne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu o proveniencji psychologicznej i weryfikując postawione tezy w świetle analizy empirycznej.

## 2. Zachowania organizacyjne w rolach społecznych

Na wstępie należałoby jasno powiedzieć, iż podsystem społeczny stanowi w sumie „zbiór podejmowanych i pełnionych ról społeczno-zawodowych, które odgrywane są przez uczestników organizacji według sformalizowanych zasad i znormalizowanych reguł działania, jakie dana organizacja wypracowała i wykorzystuje w procesie realizacji swych celów”. W związku z powyższym wydaje się w pełni uzasadnione, aby poświęcić jakąś ilość przestrzeni dyskursywnej zagadnieniu podejmowania i pełnienia ról społeczno-zawodowych.

Dość powszechnie przyjmuje się, iż w przepisie pełnienia konkretnych ról zawarte zostają społeczne oczekiwania wobec ich odtwórców (Nowak (red.), 1973; Mika, 1975; 1987; Szewczuk (red.), 1985; Bańka, 2002), które są rezultatem doświadczeń ubiegłych pokoleń, bieżąco uaktualnianych, ale też modyfikowanych przez społeczność, na rzecz których odtwórca danej roli działa. Świetnym przykładem kreacji etosu ratowniczego, jako źródła paradygmatu wykreowanej w nim roli, jest obszerna i przebogata twórczość literacka, w tym narracyjna i formalna (dla przykładu: Zaruski, 1908a; 1908b; 1909; 1922; Koreywo, 1962; Jarmolukowa, 1972; Jagiełło, 1975; 1991; 1998; 2001; Chwaściński, 1979; Mianowski, 1979; Koczewski, 1983; Matuszyk, 1994; Malinowski, 1997).

Przegląd dostępnej autorowi literatury przedmiotu z zakresu psychologii społecznej dowiódł, że przeważają w niej ujęcia roli społecznej o charakterze socjologicznym, których doskonałym przykładem może być koncepcja „pozycja-rola” (Newcomb, Turner, Converse, 1970). Dość ogólna koncepcja roli społecznej Newcomba, Turnera i Converse’a zakłada, że rola społeczna, to oczekiwania społeczne adresowane do jednostki, zajmującej w danej grupie określoną pozycję. Większość zawartych w tych oczekiwaniach wymogów jest wprost proporcjonalna do społecznej oceny wysokości oraz znaczenia zajmowanej przez nią pozycji w grupie. Omawiana koncepcja nie zajmuje się bliżej odtwórcą roli, działającym w konkretnych realiach, nie zawsze pozwalających mu na wypełnienie ogółu oczekiwań zawartych w jej przepisie. Wspomniany aspekt fenomenologicznej podmiotowości odtwórcy roli, akcentuje mało znana koncepcja roli społeczno-zawodowej autorstwa Stanisława Niecińskiego (1979, s. 32). Odznacza się ona spośród innych tym, że opisuje w wyczerpujący i systematyczny sposób wielopoziomowość fenomenowi funkcjonowania w roli jej odtwórcy. Zgodnie z koncepcją Niecińskiego rola obejmuje trzy podstawowe elementy strukturalne, a mianowicie: przepis roli, role pełnione i role subiektywne. Przepis roli (skrypt, scenariusz) to opisy epizodów czynności

łącznie ze społeczno-kulturowymi regułami ich oceny. Zachowania organizacyjne należą do wymiaru roli pełnionej (odgrywanej), będącej zbiorem epizodów czynności, których elementem jest jawne zachowanie jednostki. Rola subiektywna zaś, zawiera psychiczne odzwierciedlenia epizodów zachowania w formie percepcji, oceny, wizji i indywidualnych programów działania.

W świetle dotychczasowych rozważań rolę społeczną ratownika górskiego, a tym samym zachowania organizacyjne ukierunkowane na realizację zadań pracy udało się zdefiniować jako „zespół epizodów czynności, które wyrażają uczestnictwo ratownika górskiego zajmującego określoną pozycję w układzie formalnych struktur Pogotowia Górskiego, umiejscowioną w hierarchii struktur organizacyjnych w wektorze pomiędzy ratowanymi a kierownictwem Grupy regionalnej oraz równoległymi organizacjami regionalnymi ratownictwa górskiego i władzami generalnymi organizacji GOPR, a także w stosunku do pozostałych społecznych pozycji w służbie i poza Służbą Górską, w tym także innych służb ratowniczych, w realizacji obiektywnych wartości cenionych przez społeczeństwo, w którym GOPR funkcjonuje” (Mrozowicz, 2006b, s. 48).

Tablica 1

Przykładowe zachowania organizacyjne ratowników górskich w zakresie roli granej

| Przykładowe zachowania jawne w roli ratownika górskiego                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wybrane zachowania ratownicze w czasie dyżuru                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Wybrane zachowania ratownicze w czasie wyprawy ratunkowej                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– obsługa urządzeń radiowych, pomiarowych i nawigacyjnych,</li> <li>– organizacja pogotowia wyprawowego,</li> <li>– ocena stanu pogody i prognozowania meteorologicznego,</li> <li>– analiza wysokości ruchu turystycznego,</li> <li>– naprawy podstawowych urządzeń w stacji ratunkowej,</li> <li>– remonty oraz renowacja urządzeń i sprzętu ratowniczego itp.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie wyprawy: zebranie informacji na temat wypadku, organizacja ludzi i sprzętu, przygotowanie środków transportu, łączności, żywienia, środków opatrunkowych,</li> <li>– przeprowadzenie i udział w wyprawie: wyjazd lub dojście do miejsca wypadku, udzielenie pierwszej pomocy przedlekarskiej, transport lub poszukiwania ofiary wypadku,</li> <li>– zakończenie wyprawy: transport do bazy, przegląd konserwacja (suszenie sprzętu) wraz z inwentaryzacją, opis oraz analiza uwag uczestników oraz kierownika wyprawy itd.</li> </ul> |

Źródło: Mrozowicz, 2006a, s. 68.

Zachowania organizacyjne, jak i odtwarzanie (granie, pełnienie) roli społecznej, rozumiane są przez autorów synonimicznie, jako dwa zamienne terminy, które opisują oraz wspomagają tożsame zjawisko społeczne, a mianowicie realizację zadań pracy poprzez adekwatne do ich treści zachowania celowe. Według Tadeusza Tomaszewskiego (1984) zachowanie człowieka zależy z jednej strony od tego, jak

ukształtowana jest jego osobowość, z drugiej zaś od natury działających nań bodźców, klasyfikowanych, ale też selekcjonowanych przez niego w związku z realizacją określonego zadania i charakterem informacji o uzyskanym wyniku. Jednostka – zgodnie z przytaczaną koncepcją – stawia przed sobą zadania, które odpowiadają jej potrzebom, ale też możliwościom. Potrzeby są pierwotnym podłożem zachowania, zaś zadanie jest wobec nich wtórne, ponieważ ukierunkowane jest ono na zaspokojenie określonej potrzeby. Końcowy wynik zachowania zdeterminowany zostaje jednak aktualnymi możliwościami ustroju oraz charakterystyką sytuacji, w której jednostka funkcjonuje. Jedne z tych sytuacji są korzystne, co też sprzyja zaspokojeniu danej potrzeby, inne natomiast nie, co sprawia, że zachowanie nie przynosi jednostce pożądanego rezultatu. Jednakże, należy wziąć pod uwagę także i to, jak powiada Tomaszewski, że sytuacje tworzą ciąg zdarzeń, w promieniu których następuje realizacja przez jednostkę zadania. A zatem, kształtowanie się poziomu wykonania znajduje się pod wpływem oddziaływania biegu nieprzewidywalnych, różnorodnych i zmiennych wydarzeń, urzeczywistniających się w otoczeniu. Ukierunkowują one ostatecznie dalszy przebieg aktywności człowieka na osiągnięcie wyznaczonego w zadaniu danego stanu końcowego, czyli wpływają na rezultat podjętej przez niego aktywności – są istotą zachowania się celowego jednostki. Zadanie – w myśl koncepcji Tomaszewskiego – stanowi układ odniesienia, poprzez który jednostka odczytuje sens zdarzeń unaoczniających się w jej otoczeniu, które stają się dlań bodźcem wywołującym określoną reakcję. Zadanie pełni więc rolę ukierunkowującą aktywność człowieka, a w naszym przypadku można mówić o tym, że reguluje ono zachowanie ratownika w pełnionej przezeń roli. Zadaniowa interpretacja ujawniających się zdarzeń wszak sprawia, że: „reakcje człowieka (...) dokonują się nie odpowiednio do ich cech fizycznych, które są względnie stałe, lecz do ich znaczenia, które może być bardzo zmienne, ponieważ podobne zdarzenia mogą mieć w różnorodnych sytuacjach zupełnie różny sens” (Tomaszewski, 1984, s. 131–132). Istotą działania jest więc zadanie, a istotą zadania pewien mniej lub bardziej widoczny w nim cel. Koncepcja tego typu warunkuje zasadność motywacji treści.

### 3. Istota procesu motywacyjnego

Proces motywacyjny jest swoistą strategią regulacji czynności aktywowanych, czy też podjętych w odpowiedzi (reakcji) na określony sygnał czy bodziec informacyjny. Steruje on poczynaniami jednostki ku realizacji określonego wyniku (Reykowski, 1995). Rezultatem owym może stać się zmiana zewnętrznego stanu rzeczy (np. realizacja przepisu roli), oddziaływanie na szeroko pojęte środowisko zewnętrzne (np. wykonanie zadania: tzw. „operacja w ścianie”), zmiana własnego położenia zarówno w aspekcie motorycznym, jak też w sensie społecznym (np. awans społeczno-zawodowy), czy także psychicznym, zachodząca już w samej jed-

nostce (wzrost samooceny). Świadome ukierunkowanie działań na podjęcie roli ratowniczej, która jest celem działań, a tym samym istotą motywacji (motywem czołowym), jest poprzedzone spełnieniem dwóch warunków. Po pierwsze, służba w GOPR musi być oceniona jako z pewnego punktu widzenia użyteczna dla jednostki, po wtóre zaś, w danych warunkach możliwa do osiągnięcia.

Psychologia wyróżnia dwa mechanizmy, leżące u podstaw motywacji, a mianowicie: procesy afektywne (pobudzenie emocjonalne) i procesy poznawcze (Łukaszewski, Doliński, 2002). Warto je zaadaptować do badań nad procesami organizacyjnymi.

Determinanta sprawnego i efektywnego funkcjonowania organizmu człowieka, w tym także organizacja jego działania, uwarunkowana globalną aktywacją układów ustroju oraz strategią ich działania, leży w dużej części w użytkowej sferze pobudzenia emocjonalnego. Pobudzenie emocjonalne to generalnie rzecz biorąc chwilowy stan energetyzacji somatycznej, któremu towarzyszy zawężenie pola świadomości. Regulowany jest on przez siatkowaty układ aktywizujący oraz autonomiczny układ nerwowy i przebiega na dwubiegunowym kontinuum (Doliński, 2002). Pobudzenie wspomaga indukcję zachowań adaptacyjnych wobec zwiększonych wymagań środowiska (Geen, 1995), zaś optymalny jego poziom (punkt środkowy kontinuum) sprzyja efektywnemu funkcjonowaniu; nie sprzyja temu natomiast nadmiernie wysokie lub zbyt niskie pobudzenie, czyli wartości ekstremalne kontinuum pobudzenia (Hebb, 1973).

Najstarszym z pewnością ujęciem optymalizacji poziomu emocjonalnego motywacji jest prawo Yerkesa–Dodsona (Łukaszewski, Doliński, 2002), składające się z dwóch twierdzeń. Pierwsze z nich głosi, że w miarę wzrostu intensywności pobudzania efektywność działania wzrasta. Osiągnąwszy punkt krytyczny zaczyna spadać, aż do zupełnej dezintegracji czynności. Drugie twierdzenie mówi, iż zadania łatwe, o mniejszej mocy stymulacyjnej, osiągają wyższy poziom apogeum optymalnego wykonania. Zadania trudne wpływają zaś na szybsze pogorszenie efektywności działania. Najwyższa efektywność ma miejsce podczas zadań o średnim stopniu trudności. Istnieje także inna rola motywacyjna emocji, a mianowicie doraźna konkretyzacja celów priorytetowych. Wyrażają się one koncentracją uwagi na zadaniach aktualnie dla podmiotu najistotniejszych (Tomkins, 1980), a także energetyzacją somatyczną oraz zmianami w świadomości, polegającymi głównie na zwężeniu jej pola (Doliński, 2002). Uświadomienie celu i programu działania uwarunkowane jest zatem przez motyw. Aktywizuje on działanie jednostki, zmierzające do realizacji obranego planu. W tym znaczeniu można mówić o istnieniu motywów pierwszoplanowych, głównych czy czołowych, a więc o względnie uporządkowanej kompozycji (Szewczuk, 1966; Szewczuk (red.), 1985; Obuchowski, 1995).

Drugą grupę mechanizmów warunkujących motywację stanowią wzmiankowane procesy poznawcze, a wśród nich: ciekawość poznawcza, oczekiwania, aspiracje, fantazje i marzenia oraz różne formy niezgodności poznawczej (Łukaszewski, Doliński, 2002).

Czynnik ciekawości występuje w dwóch formach: jako reakcja na zmianę (nowość) – ciekawość sytuacyjna (por. Mrozowicz, 2008a), a także jako określona gotowość reagowania na wszelkie innowacje oraz zmiany, a jej miarą jest preferencja nowości (Berlyne, 1969). Ciekawość oraz uruchamiane przez nią dążenia nierzadko bywają zatem mocniejszym motywem niż inne, wydawałoby się racjonalniejsze potrzeby. Aktywność wywołana wpływem tego procesu nie jest jednak zbyt trwała i nie gwarantuje wytrwałości i konsekwencji w realizacji przepisów ról społecznych. Ze zgołą odmienną sytuacją spotykamy się przy motywie szacowania prawdopodobieństwa osiągnięcia celu. Polega on na ocenianiu przypadkowych i realnych możliwości jednostki, konkretnych czynności i ich konsekwencji dlań, wywołując trwalszą reakcję nastawioną na osiągnięcie celu (Lewin, 1951). Poziom oczekiwań, o którym tutaj mowa, pozostaje w pozytywnym związku z motywacją do realizacji założonego celu w relacji – im wyższe oczekiwania, tym wyższa motywacja, tym wyższa subiektywna wartość rezultatu (nawet, gdy wynik jest obiektywnie gorszy), większą też satysfakcję odczuwa się z osiągniętego wyniku działania (Lewin, 1951). Kolejny mechanizm procesu motywacyjnego związany jest ze zjawiskiem kształtowania aspiracji (Łukaszewski, Doliński, 2002). W odróżnieniu od oczekiwań, są one formą idealizowania założonego wyniku, wyimaginowanym sądem na temat wyniku upragnionego, formą marzenia czy też fantazji na temat pożądanego stanu rzeczy. Uruchomienie motywacji następuje jednak dopiero w chwili, gdy aspiracje zostaną przekształcone w cele działania (Kozielecki, 1977; 1996), bo konsumpcja sukcesu w fazie fantazji prowadzi do nierealistycznego optymizmu (Doliński, 1993) i osłabia efektywność działania, bądź je zupełnie hamuje (konsumpcja nagrody w fazie fantazjowania).

Zastanawiając się nad motywami ludzkich działań, daje się zauważyć antytezę zawartą w motywacji, a mianowicie: zachowania wynikające z konieczności (motywacja zewnętrzna) oraz intencjonalne, spontaniczne (motywacja wewnętrzna), między którymi występuje związek oparty na dynamizmie unikania lub dążenia, poczuciu przymusu bądź wolności wyboru przy uruchamianiu działania (Doliński, Łukaszewski (red.), 1999).

W teorii motywacji funkcjonuje kilka modeli wyjaśniających problem podjęcia działania. Dla potrzeb pracy przytoczymy jeden z nich, zaproponowany przez Paula Pintricha i Elizabeth De Groot (1990), który zasadza się na koncepcji trzech komponentów motywacyjnych: wartości, możliwości i afektu. Komponent wartości wiąże się z odpowiedzią na pytanie, jaki jest motyw postępowania. Komponent możliwości związany jest ze swoistą autorefleksją i rachunkiem ekonomicznym, czy stać podmiot na osiągnięcie przedmiotu pożądania. Ostatni z nich – komponent afektu – ma związek z odpowiedzią na pytanie, jakie emocje (znak i treść) wzbudza założony cel oraz zakładane działanie. Zgodnie z przytaczaną koncepcją, motywacja jest tym silniejsza, im wartościowszy dla podmiotu jawi się wynik, im większe są indywidualne możliwości do jego osiągnięcia, a także im silniejsze emocje wiążą się z owym rezultatem oraz zmierzającym ku niemu działaniem.

#### 4. Wartości jako detektor motywacji

W nauce funkcjonuje szereg koncepcji, które w bardzo rozmaity i specyficzny dla siebie sposób ujmują pojęcie i istotę wartości (Misztal, 1980; 1990). Ze względu na *terra specifica* podjętej analizy badawczej, pominęliśmy ujęcia funkcjonujące w teorii organizacji i zarządzania, jako odnoszące się w swej warstwie głównej do pryncypialnych oraz strategicznych celów organizacyjnych. Ważnych, acz nie jedynych. Uwaga autora skupiona została wszakże na uwarunkowaniach zachowań organizacyjnych ratowników górskich, w szczególności na ich aspektach motywacyjnych. Warto jednak przez wzgląd na te same przyczyny, zwrócić uwagę na sposób interpretowania wartości w naukach społecznych. W ujęciu socjologicznym stanowią one na przykład: „(...) zjawiska ze sfery świadomości, dla których swoiste jest współwystępowanie komponentów poznawczego, emocjonalnego i normatywnego (...). Elementem konstytuującym wartość jest przekonanie o tym, że dany przedmiot, stan rzeczy lub sposób działania jest właściwym, akceptowanym społecznie obiektem pragnień i dążeń ludzkich” (Misztal, 1980, s. 60). W koncepcjach psychologicznych określona zaś jest: „(...) preferencją stanów rzeczy lub sposobów postępowania, wyrażaną we względnie stałych ogólnych przekonaniach, ściśle związane z systemem poznawczym jednostki, (...) świadome, łatwo werbalizowane, transcendentne wobec konkretnych sytuacji” (Zalewska, 1996, s. 212). Daje się zauważyć, iż definicje socjologiczne akcentują instytucjonalizację wartości oraz stopień ich akceptacji przez poszczególne grupy społeczne (Gołaszewska, 1990; Misztal, 1990), w przypadku teorii psychologicznych natomiast kładzie się nacisk na ich aspekt emocjonalny (tzw. przeżywanie wartości) oraz na poznawczo-behawioralny, przejawiające się w organizacji wiedzy jednostki, zgodnie z którą podejmuje ona decyzje o wyborze alternatyw swojego zachowania. Stąd też widać zbieżność ujęć wartości i postaw; wartości są ich aksjologicznym składnikiem. Źródłem wartości organizacyjnych jest proces i struktura formalizacji, która staje się podłożem budowania kultury organizacji (Mrozowicz, 2009).

Na podstawie analizy materiałów źródłowych (materiały źródłowe zawarto w wykazie bibliograficznym), wywiadów i obserwacji za szczególnie ważne dla realizacji celów i zadań organizacyjnych GOPR, uznano cztery grupy czynników warunkujących działania w obrębie ról społeczno-zawodowych, a mianowicie czynniki: stymulacyjny, allocentryczny, ambicjonalny i rodzinno-zawodowy.

#### 5. Metodyka badań własnych

Grupę badaną, zwaną też grupą zasadniczą (Grupa B) stanowili ratownicy wszystkich Grup Regionalnych GOPR: Beskidzkiej, Bieszczadzkiej, Jurajskiej, Karkonoskiej, Krynickiej, Podhalańskiej, Wałbrzysko-Kłodzkiej oraz Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego (TOPR). Autor nie wprowadził podziału



próby na ratowników zawodowych i ochotników, a wśród nich rozbiór na grupy wiekowe, gdyż ratownicy Służby Górskiej w świetle przepisu roli społecznej, sformułowanego formalnie w dokumentacji Regulaminu Służby, stanowią homogeniczną grupę społeczno-zawodową. Celem, który przyświecał autorowi w trakcie prowadzonych badań było ujawnienie motywów, dla jakich podejmuje się działalność w organizacji GOPR. Pomiaru oraz oceny wzmiankowanej kompozycji motywacyjnej, dokonano za pośrednictwem oryginalnego narzędzia badawczego.

„Kwestionariusz motywów wyboru roli” (dalej KMW) jest inwentarzem do pomiaru motywacji, umożliwiającym wnioskowanie na temat uwarunkowań decyzji podejmowania działań w roli społecznej ratownika górskiego. Twierdzenia zostały sformułowane w postaci zadań o charakterze zamkniętym, jednokrotnego wyboru z możliwością dołączenia komentarzy uzupełniających, zamieszczonych w końcowej części kwestionariusza. KMW zbudowany jest w sumie z 40 twierdzeń, które sformułowano na podstawie wyników badań pilotażowych. Kwestionariusz składa się z czterech grup zadań, uporządkowanych w postaci czterech skal: stymulacyjnej, allocentrycznej, ambicjonalnej i zawodowo-rodzinnej. Estymację wyników przeprowadzono za pośrednictwem metody analizy frakcyjnej „U”.

## 6. Motywy i charakterystyka zachowań ratowniczych

Zazwyczaj potrzeby i motywacja łączone są ze sobą (Szewczuk, 1966, s. 191). Potrzeba określa przedmiotowy kierunek działania (np. pragnienie), lecz nie wyznacza precyzyjnego jego celu (np. postawiona na stole szklanka wody). Motyw natomiast jest tym, co aktywizuje jednostkę do działania, nadaje temu działaniu kierunek i podtrzymuje jego przebieg. Za złożonym ludzkim zachowaniem rzadko kiedy kryje się tylko „(...) jedna zaledwie potrzeba i związany z nią motyw”, a zazwyczaj jest to „aktualny całościowy system motywów sterujących zachowaniem osobnika” (Szewczuk (red.), 1985, s. 160). Wśród zatomizowanych motywów w złożonym zachowaniu człowieka, jedne wysuwają się na plan pierwszy, inne zaś zajmują kolejne pozycje w „motywacyjnym rankingu”, tworząc klasy motywów: pierwszoplanowych (czołowych) i drugoplanowych (tłowych). Chyba więc w gronie zmotywowanych zachowań organizacyjnych jednostki, należałoby wskazywać nie tylko motywy pierwszo-, ale i drugoplanowe, a nawet ich porządek. Należy uwzględnić także to, że w literaturze psychologicznej cytowane terminy: „motywacja” i „motyw” traktowane są jako synonimy i używane zgoła substytutowo. Zamienność terminologiczna nie wyklucza spójnego związku między motywem i motywacją. Przyglądnijmy się wspólnie wynikom badań empirycznych, pamiętając o poczynionych zastrzeżeniach teoretycznych, iż proces motywacyjny zostaje wywoływany, a po swym powołaniu do życia, zaczyna samodzielnie funkcjonować. Wyniki badań ukazane zostały w świetle teorii motywacji treści, natomiast dygresje procesowe sformułowano w postaci opisu zachowań.

## 6.1. Motywy stymulacyjne

Wśród ratowników Grupy Beskidzkiej, część (ok. 50%) respondentów przyznała czołowe miejsce czynnikom stymulacyjnym, 26% zanegowało ich wpływ na wybór służby w GOPR. Można zatem uznać, że ratownicy z Beskidów, dokonując wyboru służby w GOPR dzielili się niejako na tych, którzy poszukiwali w niej źródła bodźców, elementów przygody i spotkania z niebezpieczeństwem, a także tych, u których także zapotrzebowanie albo nie występowało wcale, albo miało niejasną, niekonkretną formę. Porównanie z ratownikami z Bieszczadów, Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej, a także członkami Grup z Sądeckizny, Podhala, Sudetów i Tatr nie odnotowano różnic o charakterze statystycznej istotności. Stwierdzony stan rzeczy dotyczy decyzji akceptujących i negujących wpływ czynników stymulacyjnych na wybór służby w Pogotowiu Górskim ( $p \geq 0,05$ ). Członkowie Grupy Beskidzkiej istotnie częściej jednak odrzucają ich wpływ, niż to czynią ratownicy z Karkonoszy.

Członkowie Grupy Bieszczadzkiej GOPR wykazali przeszło 70% poparcie dla tez zawartych w kwestionariuszu, 18% badanych zakwestionowało motywy stymulacyjne, zaś 10% z nich nie zaprezentowało sprecyzowanego poglądu. Zaistniałe zróżnicowanie w rozkładzie odpowiedzi, dające się zauważyć podczas porównania ratowników bieszczadzskich z jurajskimi, a także Podhalanami i członkami TOPR, ma charakter statystycznie nieistotny na poziomie  $p \geq 0,05$ . Natomiast porównując odpowiedzi ratowników z Bieszczadów z odpowiedziami ich kolegów z Grupy Karkonoskiej, można wnioskować, iż ratownicy z Karkonoszy istotnie rzadziej odrzucają oddziaływanie czynników aktywacyjnych nawet na poziomie  $p \leq 0,001$ . Niemniej jednak w odniesieniu do ocen akceptujących, obserwuje się wysoką jednorodność rozkładów odpowiedzi ratowników z Bieszczadów i Karkonoszy na poziomie  $p \geq 0,05$ . Członkowie Grupy Wałbrzysko-Kłodzkiej istotnie częściej, niż czynili to ratownicy bieszczadzcy odrzucają słuszność założenia, jakoby udział czynników stymulacyjnych w kompleksie motywów był dlań znaczący ( $p \leq 0,01$ ). Założenie na temat jednorodności rozkładów odpowiedzi kwestionujących motywy stymulacyjne ratowników z Bieszczadów oraz ratowników z Grupy Krynickiej można utrzymać na poziomie  $p \geq 0,05$  przy równocześnie nieistotnym zróżnicowaniu w obrębie decyzji akceptujących ( $p \geq 0,05$ ).

Wśród członków Grupy Jurajskiej GOPR (57% odpowiedzi popierających, 27% kwestionujących, 16% neutralnych), należy zaznaczyć wystąpienie istotnego zróżnicowania rozkładu w sferze decyzji odrzucających wpływ czynników stymulacyjnych, w porównaniu z rozkładem prezentowanym przez członków GOPR z Karkonoszy. Ratownicy z Karkonoszy są skłonni rzadziej przeczyć wpływowi zapotrzebowania stymulacyjnego, niż czynią to ratownicy z Wyżyny Krakowsko-Częstochowskiej, przy czym dysonanse rozkładów opinii są istotne na poziomie  $p \leq 0,001$ . Porównanie stanowiska ratowników jurajskich z poglądami panującymi wśród ratowników krynickich, podhalańskich, tatrzańskich, a także z Grupą Wałbrzysko-Kłodzką, pozwala



sądzić, że w zakresie zarówno akceptacji, jak też negacji tez o wpływie czynników stymulacyjnych na wybór służby w GOPR, występujące dysonanse mają charakter przypadkowy, tzn. statystycznie nieistotny ( $p \geq 0,05$ ).

Analiza rozkładów opinii respondentów z terenu Karkonoszy (68% odpowiedzi popierających, 11% kwestionujących, 21% neutralnych) i Grupy Krynickiej GOPR, wykazała wysoce istotne zróżnicowanie rozkładów decyzji kwestionujących udział potrzeb stymulacyjnych. Okazuje się, że ratownicy karkonoscy istotnie rzadziej odrzucają twierdzenia o motywach stymulacyjnych, niż czynili to ich koledzy z Sądecczyzny na poziomie  $p \leq 0,001$ . Analogiczne wnioski można postawić dla porównań natężenia decyzji odrzucających, które panują w Grupie Karkonoskiej GOPR z opiniami ankietowanych z Podhala, Sudetów oraz Tatr. Odnotowane dysproporcje osiągają tutaj poziom statystycznej istotności ( $p \leq 0,001$ ). Rozkład odpowiedzi nie ulega istotnemu zróżnicowaniu porównawszy wskaźniki procentowe Grupy Krynickiej (63% odpowiedzi popierających, 30% kwestionujących, 7% neutralnych) z ratownikami TOPR, Grupy Wałbrzysko-Kłodzkiej oraz Podhalańskiej GOPR, zarówno w aspekcie akceptacji, jak też zaprzeczenia treściom twierdzeń na temat wpływu czynników aktywacyjnych ( $p \geq 0,05$ ).

Podhalanie (67% odpowiedzi popierających, 26% kwestionujących, 7% neutralnych) są skłonni uznać wpływ omawianych motywów w równej mierze co ich koledzy z Sudetów oraz Tatr, przy jednoczesnej jednomyślności w przypadku opinii negujących udział czynników stymulacyjnych w kompleksie motywacyjnym ( $p \geq 0,05$ ). Jednomyślność, o której mowa, można też założyć porównawszy rozkłady opinii pozytywnych, odnotowanych pośród ratowników tatrzańskich (66% odpowiedzi popierających, 22% kwestionujących, 12% neutralnych) oraz ratowników z terenu Sudetów, członków Grupy Wałbrzysko-Kłodzkiej (49% odpowiedzi popierających, 35% kwestionujących, 16% neutralnych), na poziomie  $p \geq 0,05$ . Podsumowując tok prezentacji trzeba powiedzieć, że są naukowe podstawy, aby sądzić, że ankietowani ratownicy GOPR wykazują stosunkowo wysoką jednomyślność w analizowanej kwestii (tablica 2), przy czym daje się też zaobserwować niejaki zróżnicowanie w zakresie opinii kwestionujących wpływ czynników stymulacyjnych na wybór służby.

Zaprzeczanie wpływom motywów stymulacyjnych obserwuje się jedynie u niewielkiego odsetka badanych.

Jako dygresję przytoczymy, że wśród goprowców występuje zgoła mały procent jednostek neurotycznych, reaktywnych i lękliwych (Mrozowicz, 2006a). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że średni ogólny poziom konfiguracji werdyktów próby (Grupy B), która uznawałaby wysokie znaczenie pierwiastka stymulacyjnego i przeciętne natężenie rozkładów zmiennej w próbkach z Grup Regionalnych GOPR, nie wykazują zróżnicowania o statystycznej istotności. Słuszną wydaje się zatem konstatacja, że przeciętny ratownik GOPR, niezależnie od Grupy, w której pełni związane ze służbą czynności regulaminowe, wstępując w szeregi Niebieskiego Krzyża kierował się poszukiwaniem czynników stymulacyjnych,

Tablica 2

Rozkład decyzji dotyczących roli czynników stymulacyjnych w kompleksie motywów wyboru służby w ratownictwie górskim wraz z oceną statystyki „U” istotności różnic tych rozkładów w próbie z całości GOPR, a próbkami z Grup Regionalnych GOPR

| Całość GOPR vs BESKD GOPR |                                |       |                                        |       |                 |
|---------------------------|--------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|-----------------|
| Charakter decyzji         | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                           | GOPR                           | BESKD | GOPR                                   | BESKD |                 |
| Akceptacja                | 61,10                          | 50,13 | 1833                                   | 188   | 0,916           |
| Odrzucenie                | 24,43                          | 25,60 | 733                                    | 96    | -0,263          |
| Całość GOPR vs BIESD GOPR |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji         | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                           | GOPR                           | BIESD | GOPR                                   | BIESD |                 |
| Akceptacja                | 61,10                          | 70,93 | 1833                                   | 266   | -0,788          |
| Odrzucenie                | 24,43                          | 18,13 | 733                                    | 68    | 1,476           |
| Całość GOPR vs JURA GOPR  |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji         | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                           | GOPR                           | JURA  | GOPR                                   | JURA  |                 |
| Akceptacja                | 61,10                          | 56,80 | 1833                                   | 213   | 0,354           |
| Odrzucenie                | 24,43                          | 26,93 | 733                                    | 101   | -0,558          |
| Całość GOPR vs KARKN GOPR |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji         | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                           | GOPR                           | KARKN | GOPR                                   | KARKN |                 |
| Akceptacja                | 61,10                          | 67,46 | 1833                                   | 253   | -0,514          |
| Odrzucenie                | 24,43                          | 10,66 | 733                                    | 40    | 3,365**         |
| Całość GOPR vs PODHL GOPR |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji         | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                           | GOPR                           | PODHL | GOPR                                   | PODHL |                 |
| Akceptacja                | 61,10                          | 66,93 | 1833                                   | 251   | -0,471          |
| Odrzucenie                | 24,43                          | 26,13 | 733                                    | 98    | -0,381          |

cd. tablicy 2

| Całość GOPR vs W-KŁOD GOPR |                                |        |                                        |        |                 |
|----------------------------|--------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|-----------------|
| Charakter decyzji          | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                            | GOPR                           | W-KŁOD | GOPR                                   | W-KŁOD |                 |
| Akceptacja                 | 61,10                          | 48,80  | 1833                                   | 183    | 1,029           |
| Odrzucenie                 | 24,43                          | 35,46  | 733                                    | 133    | -2,357**        |
| Całość GOPR vs TOPR        |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji          | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                            | GOPR                           | TOPR   | GOPR                                   | TOPR   |                 |
| Akceptacja                 | 61,10                          | 65,33  | 1833                                   | 245    | -0,343          |
| Odrzucenie                 | 24,43                          | 21,60  | 733                                    | 81     | 0,651           |

\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,05$ \*\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,01$ 

Źródło: badania własne autora.

a wśród nich m.in. podniecających wrażeń, przygód, także przeróżnych form aktywności ruchowej, najczęściej związanych z turystyką górską. W zakresie decyzji kwestionujących udział czynników stymulacyjnych w systemie motywacyjnym, dostrzeżono pewne zróżnicowanie średniego poziomu rozkładów opinii kształtujących się w próbie z populacji ogólnej oraz podgrupach (próbkach)<sup>4</sup>. Wydaje się więc uzasadnione uznanie czynników stymulacyjnych za istotnie ważne elementy strukturalne systemu motywacyjnego ratowników górskich. Co więcej, przemawia za tym zweryfikowany statystycznie poziom różnic w zakresie rozkładów opinii na temat roli czynników aktywacyjnych, który nie wykazuje zróżnicowania na płaszczyźnie porównań Grup Regionalnych pomiędzy sobą oraz ze średnim natężeniem prezentowanym przez ogół ankietowanych. Znaczy to, że członkowie próbek z organizacji regionalnych przyznali niemalże jednogłośnie, iż motywy stymulacyjne stanowiły ważny element w strukturze decyzji o przystąpieniu do GOPR. Zainicjował on strategię działań, ukierunkowanych na redukcję specyficznego rodzaju napięcia motywacyjnego. W owym napięciu można widzieć temperamentalne uwarunkowania osobowości ratowników górskich, którzy charakteryzując się niskim poziomem reaktywności, wysoką ruchliwością procesów nerwowych oraz wysokim poziomem ekstrawersji są niejako naturalnie zaopatrzeni w pewną strukturę specyficznych potrzeb, m.in. w swoisty „głód stymulacyjny” (Mrozowicz, 2006b).

<sup>4</sup> Istotnie, częściej odrzucają ich wpływ ratownicy Grupy Wałbrzysko-Kłodzkiej, aniżeli czyni to przeciętny ratownik górski. Analogicznie, ratownicy z Karkonoskiej GOPR przeciętnie rzadziej odrzucają ich wpływ niż czyni to przeciętny członek GOPR ( $p < 0,001$ ).

## 6.2. Motywy allocentryczne

W odniesieniu do motywów allocentrycznych ankietowani wykazali się, podobnie zresztą jak w przypadku motywów stymulacyjnych, brakiem zróżnicowania w zakresie opinii akceptujących udział pobudek filantropijnych, w podjęciu przez nich działalności ratowniczej ( $p > 0,05$ ). Można więc wnosić stąd, że potrzeba pomocy bliźnim (reduktor napięcia motywacyjnego): życzliwość, ofiarność, dobroczynność, czy wizerunek siebie samego, jako altruisty oddanego sprawom innych ludzi jest elementem powszechnego uznania wśród ratowników górskich. Wyniki analizy sugerują istnienie w populacji generalnej ratowników górskich wyraźnie jednolitego systemu poglądów na prospołeczną działalność GOPR.

Wnioski z reasumpcji wywiadów i rozmów wskazuje, że faktycznie Służba Górską jawiła się respondentom, jako miejsce realizacji osobistych potrzeb społecznych, ofiarowując im możliwość partycypacji w systemie aksjonormatywnym grupy. Zbieżność immanentnych wartości statystycznego ratownika z wartościami organizacji, wskazuje na daleko idące podobieństwo ratowników wszystkich Grup Regionalnych GOPR w zakresie pełnionej roli (zob. tablica 3).

Tablica 3

Rozkład decyzji dotyczących roli czynników allocentrycznych w kompleksie motywów wyboru służby w ratownictwie górskim wraz z oceną statystyki „U” istotności różnic tych rozkładów w próbie z całości GOPR, a próbka z Grup Regionalnych GOPR

| GOPR vs BESKD     |                                |       |                                        |       |                 |
|-------------------|--------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BESKD | GOPR                                   | BESKD |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 87,73 | 2791                                   | 329   | 0,264           |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 1,06  | 52                                     | 4     | 1,093           |
| GOPR vs BIESD     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BIESD | GOPR                                   | BIESD |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 93,6  | 2791                                   | 351   | −0,047          |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 2,40  | 52                                     | 9     | −1,061          |
| GOPR vs JURA      |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | JURA  | GOPR                                   | JURA  |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 95,20 | 2791                                   | 357   | −0,131          |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 0,80  | 52                                     | 3     | 1,550           |

cd. tablicy 3

| GOPR vs KARKN     |                                |        |                                        |        |                 |
|-------------------|--------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KARKN  | GOPR                                   | KARKN  |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 98,40  | 2791                                   | 369    | -0,298          |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 0,00   | 52                                     | 0      | 2,921**         |
| GOPR vs KRYNC     |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KRYNC  | GOPR                                   | KRYNC  |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 95,73  | 2791                                   | 359    | -0,159          |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 2,66   | 52                                     | 10     | -1,479          |
| GOPR vs PODHL     |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | PODHL  | GOPR                                   | PODHL  |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 96,26  | 2791                                   | 361    | -0,187          |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 1,06   | 52                                     | 4      | 1,093           |
| GOPR vs W-KŁOD    |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | W-KŁOD | GOPR                                   | W-KŁOD |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 90,13  | 2791                                   | 338    | 0,136           |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 1,06   | 52                                     | 4      | 1,093           |
| GOPR vs TOPR      |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | TOPR   | GOPR                                   | TOPR   |                 |
| Akceptacja        | 93,03                          | 84,53  | 2791                                   | 317    | 0,434           |
| Odrzucenie        | 1,73                           | 4,80   | 52                                     | 18     | -4,693**        |

\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,05$ \*\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,01$ 

Źródło: badania własne autora.

### 6.3. Motywy ambicjonalne

Motywy ambicjonalne związane przykładowo z potrzebami osiągnięć, dominacji, uznania czy aprobaty, stoją w silnym związku z kształtowaniem się postaw społecznych, ulegających indywidualnemu zróżnicowaniu. Z całą pewnością bowiem skuteczniej potrzebę czynienia humanitarnych uczynków zrealizuje osoba o wysokiej samoocenie, a inaczej człowiek o niskim poczuciu własnej wartości. Motywy ambicjonalne to także rodzaj czynnika dynamizującego funkcjonowanie jednostki, przy czym kierunek aktywacji podmiotu zależy od poziomu dokonywanej przezeń samooceny. W zakresie motywów ambicjonalnych ratownicy górscy porównywanych organizacji regionalnych (próbek) charakteryzują się wyraźnie wysokim poziomem jednomysłności i wyraźnie akceptują wpływ omawianych czynników na wybór służby w Pogotowiu Górskim ( $p > 0,05$ ) (tablica 4).

Hermetyczna zbiorowość ratowników górskich jest dla kandydatów na ratowników górskich obiektem podziwu; barwna historia, szczytne idee, charakterystyczne godła oraz emblematy grupowej przynależności stanowią dlań źródło motywacji do wejścia w struktury społeczności o wyrazistej i ekskluzywnej kulturze organizacyjnej. Być może, to ów zespół czynników ambicyjnych urealnia dla badanych antycypowaną nagrodę. Zapowiedź gratyfikacji jest formą „idealizacyjnej erupcji zachowania”, która rozładowuje istniejące napięcie. Owo napięcie związane jest z dysonansem panującym pomiędzy wyobrażeniem, wizją nominacji a osiągnięciem przez kandydata wymiernego sukcesu (nagrody) – wejścia po okresie kandydackim w szeregi organizacji. Istotną motywacją ambicjonalną zdaje się być też grupa, z której rekrutują się ankietowani, a która w nieformalny sposób łączy ludzi o zbliżonym systemie wartości, zainteresowaniach, realizowanych wspólnotą przedsięwzięć, stawianych celach i ich społeczną kwantyfikacją. W gronie Niebieskiego Krzyża nie znajdzie się osoba spoza środowiska turystycznego. W środowisku tym zaś, ratownictwo górskie postrzegane jest jako swoista forma systematycznego doskonalenia umiejętności turystycznych, a także jako społecznie przydatna kontynuacja procesu poznawania gór, a nawet jego wyższa „oktawa”.

Na tym poziomie precesja poznawczo-humanistyczna motywacji jednostki dominuje nad kierującymi jej poczynaniami motywami estetyczno-emocjonalnymi. Proces wartościowania „górskiej gnozy” przebiega dla badanych na określonym kontinuum: od nieformalnej grupy, np. rówieśniczej, do formalnie ukonstytuowanego stowarzyszenia o ukształtowanym systemie normatywnym. Ratownicy górscy wskazali istnienie kolejnego ważnego problemu w sferze swoich dyspozycji motywacyjnych, a mianowicie występowanie swoistego rodzaju deficytu ambicyjnego (swoistego „długu osiągnięć”). Być może jest on związany z rozbudzoną u nich potrzebą osiągnięć, ambicjami, niedoborem uznania, brakiem akceptacji czy też zrozumienia w najbliższym otoczeniu, jak też chęcią dominacji, doskonalenia, poznawania, doświadczenia oraz sprawdzania siebie w nietypowych warunkach otoczenia. Ankietowani pochodzili wszak z różnych środowisk zawodowych i rodzin-

Tablica 3

Rozkład decyzji dotyczących roli czynników ambijonalnych w kompleksie motywów wyboru służby w ratownictwie górskim wraz z oceną statystyki „U” istotności różnic tych rozkładów w próbie z całości GOPR, a próbka z Grup Regionalnych GOPR

| GOPR vs BESKD     |                                |       |                                        |       |                 |
|-------------------|--------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BESKD | GOPR                                   | BESKD |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 82,40 | 864                                    | 103   | 0,251           |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 3,20  | 32                                     | 4     | 0,000           |
| GOPR vs BIESD     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BIESD | GOPR                                   | BIESD |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 92,00 | 864                                    | 165   | -0,346          |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 6,40  | 32                                     | 8     | -2,007*         |
| GOPR vs JURA      |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | JURA  | GOPR                                   | JURA  |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 83,20 | 864                                    | 104   | 0,200           |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 7,20  | 302                                    | 9     | -2,445**        |
| GOPR vs KARKN     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KARKN | GOPR                                   | KARKN |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 97,60 | 864                                    | 122   | -0,686          |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 1,60  | 32                                     | 2     | 1,054           |
| GOPR vs KRYNC     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KRYNC | GOPR                                   | KRYNC |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 97,60 | 864                                    | 122   | -0,686          |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 2,40  | 32                                     | 3     | 0,521           |



cd. tablicy 3

| GOPR vs PODHL     |                                |        |                                        |        |                 |
|-------------------|--------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | PODHL  | GOPR                                   | PODHL  |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 97,60  | 864                                    | 122    | -0,686          |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 0,80   | 32                                     | 1      | 1,600           |
| GOPR vs W-KŁOD    |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | W-KŁOD | GOPR                                   | W-KŁOD |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 66,40  | 864                                    | 83     | 1,284           |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 0,00   | 32                                     | 0      | 2,162 *         |
| GOPR vs TOPR      |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | TOPR   | GOPR                                   | TOPR   |                 |
| Akceptacja        | 86,40                          | 74,40  | 864                                    | 93     | 0,760           |
| Odrzucenie        | 3,20                           | 4,00   | 32                                     | 5      | -0,509          |

\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,05$ \*\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,01$ 

Źródło: badania własne autora.

nych, w których panują różnorodne modele i aksjologiczne wzorce życia. Dla jednych z nich więc służba w Pogotowiu Górskim jest swoistym antidotum, a może wręcz remedium na niepowodzenia życiowe, zawodowe, czy emocjonalne, dla innych zaś jest elementem ubarwiającym autoportret oraz podkreślającym ego, a jeszcze dla innych wybór służby stał się rezultatem wewnętrznego, jasnego wyboru z „powołania”. A jeżeli tak, to dla nieformalnego uprawiania turystyki górskiej wyższą oktawę, podniesioną do poziomu horyzontu społecznego, po prostu stanowiło przystąpienie do GOPR. W przypadku motywacji ambicjonalnej staje się ona wyrazem celu, który osiągnęli jedynie nieliczni partnerzy górskich wędrówek. „Bycie ratownikiem” staje się więc dowodem własnej wartości, świadectwem fizycznej niemalże przewagi w trwaniu „przy swoim”, materializacją swoistego uporu i wytrwałości w solidaryzowaniu się z odległymi ideałami młodości i wizją dojrzałości społecznej.

## 6.4. Motywy zawodowo-rodzinne

Falsyfikacja hipotezy na temat jednorodnego rozkładu odpowiedzi, dotyczących udziału motywów zawodowo-rodzinych w wyborze Służby Górskiej, przyniosła rezultaty w jakimś sensie niespodziewanie odmienne od tych, do których zdążyliśmy przywyknąć (tablica 5).

Otóż okazało się, że zagadnienia związane z szeroko pojętą działalnością zawodową, jak też aspektami życia rodzinnego, w dość znacznym zakresie różnicują opinie panujące wśród członków porównywanych prób. Można przy tym stwierdzić, że motywy zawodowo-rodzinne, stanowiły relatywnie mało istotny element kompleksu motywacyjnego w podjęciu roli w GOPR wśród ogółu respondentów z poszczególnych Grup Regionalnych.

Tablica 5

Rozkład decyzji dotyczących roli czynników zawodowo-rodzinych w kompleksie motywów wyboru służby w ratownictwie górskim wraz z oceną statystyki „U” istotności różnic tych rozkładów w próbie z całości GOPR, a próbka z Grup Regionalnych GOPR

| GOPR vs BESKD     |                                |       |                                        |       |                 |
|-------------------|--------------------------------|-------|----------------------------------------|-------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BESKD | GOPR                                   | BESKD |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 36,80 | 394                                    | 46    | 0,438           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 28,00 | 477                                    | 52    | 0,106           |
| GOPR vs BIESD     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | BIESD | GOPR                                   | BIESD |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 32,80 | 394                                    | 41    | 1,158           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 62,40 | 477                                    | 78    | -2,481**        |
| GOPR vs JURA      |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | JURA  | GOPR                                   | JURA  |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 38,40 | 394                                    | 48    | 0,171           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 28,00 | 477                                    | 69    | -1,622          |
| GOPR vs KARKN     |                                |       |                                        |       |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |       | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |       | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KARKN | GOPR                                   | KARKN |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 48,00 | 394                                    | 60    | -1,415          |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 36,00 | 477                                    | 46    | 0,753           |

cd. tablicy 5

| GOPR vs KRYNC     |                                |        |                                        |        |                 |
|-------------------|--------------------------------|--------|----------------------------------------|--------|-----------------|
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | KRYNC  | GOPR                                   | KRYNC  |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 35,20  | 394                                    | 44     | 0,077           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 60,00  | 477                                    | 75     | -2,197*         |
| GOPR vs PODHL     |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | PODHL  | GOPR                                   | PODHL  |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 36,80  | 394                                    | 46     | 0,448           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 44,80  | 477                                    | 56     | -0,315          |
| GOPR vs W-KŁOD    |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | W-KŁOD | GOPR                                   | W-KŁOD |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 30,40  | 394                                    | 38     | 1,596           |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 47,20  | 477                                    | 59     | -0,623          |
| GOPR vs TOPR      |                                |        |                                        |        |                 |
| Charakter decyzji | Liczba odpowiedzi wyrażona w % |        | Liczba odpowiedzi wyrażona sumarycznie |        | Wynik testu „U” |
|                   | GOPR                           | TOPR   | GOPR                                   | TOPR   |                 |
| Akceptacja        | 39,40                          | 56,80  | 394                                    | 71     | -2,763**        |
| Odrzucenie        | 47,70                          | 33,60  | 477                                    | 42     | 1,196           |

\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,05$ \*\* – różnica istotna na poziomie  $p < 0,01$ 

Źródło: badania własne autora.

Wiadomo skądinąd, iż GOPR opiera swą działalność na pracy ratowników ochotników, pełniących regulaminowe obowiązki w formie społecznej, która nie stanowi działalności zarobkowej<sup>5</sup>. W strukturach Pogotowia Górskiego można odnaleźć bardzo szeroki wachlarz specjalności zawodowych. Grupy regionalne Pogotowia zatrudniają etatowo po siedmiu ratowników zawodowych; TOPR zatrudnia ich dwudziestu pięciu (Mrozowicz, 2006a). Aspekt motywacji finansowej działalności ratowniczej zostaje więc niejako usunięty z horyzontu głównych dyspozycji motywacyjnych ratowników. Na tej podstawie można domniemywać, iż czynniki zawodowo-rodzinne: zarobkowanie, polepszenie sytuacji materialnej, czy podnie-

<sup>5</sup> Na ok. 1200 ratowników GOPR zawodowo pełni służbę ok. 50, w TOPR jest ok. 200 ochotników i 25 zawodowych. Podane informacje pełnią rolę orientacyjną, jako płynny składnik organizacji ulegają ciągłym zmianom ilościowym (przyp. aut.).

sienie statusu społeczno-finansowego, nie były dla badanych istotnym motywem podjęcia służby. Jest ono skądinąd zagadnieniem, które wywołuje znaczną polaryzację poglądów wśród ratowników. Ratownicy Grup Regionalnych GOPR oraz ratownicy TOPR wykazują w zakresie motywów zawodowo-rodzinych wyjątkowo wyraźne zróżnicowanie poglądów, aczkolwiek w zakresie opinii potwierdzających udział omawianych czynników, jedynie w przypadku analizy rozkładów odpowiedzi w Grupie Bieszczadzkiej GOPR oraz w Grupie Wałbrzysko-Kłodzkiej porównanych z ratownikami TOPR różnic przyjęły poziom statystycznej istotności na poziomie  $p < 0,001$ . Różnice pomiędzy porównaniami pozostałych Grup Regionalnych GOPR z ratownikami TOPR uznano za nieistotne statystycznie na poziomie  $p \geq 0,01$ . Porównania Grup Regionalnych GOPR w tym zakresie nie wykazały statystycznego zróżnicowania na poziomie  $p \geq 0,05$ .

Z podanych wyników można wnioskować, że motywy zawodowo-rodzinne cieszą się pewnym zainteresowaniem jedynie wśród ratowników TOPR. Pomimo, że wykryte zależności nie osiągają stopnia statystycznej istotności stanowią, jak mniemamy, wysoką wartość poznawczą. W świetle otrzymanych wyników badań, można postawić hipotezę roboczą, że taki stan rzeczy bierze początek w sytuacji ekonomicznej regionu działania TOPR, specjalizującego się właściwie w obsłudze rynku turystycznego, a przez to ekonomicznie bardzo jednostronnej i ściśle zależnej od poziomu obiektywnych warunków koniunktury gospodarczej i dochodów społeczeństwa. Sytuacja ekonomiczna, o której mowa wyżej, to w oczach autorów zasobność oraz szerokie spektrum branżowe rynku pracy oraz wielkość zaludnienia, wpływające na funkcje gospodarcze regionu oraz przygotowanie zawodowe. Być może ma to także związek z relatywnie większym zagrożeniem statusu rodzin ratowników TOPR, o którym z pewnym niepokojem myślą ankietowani; wszak nie ulega wątpliwości, wierząc statystykom ratowniczym (Mrozowicz, 2007), a one są tu obiektywnym arbitrem, oraz zdrowemu rozsądkowi, że działalność w TOPR wiąże się z większym niż w pozostałych Grupach GOPR poziomem wypadkowości.

Można wnosić, iż przeciętny ratownik górski GOPR w wyborze służby w znacznym stopniu pomijał aspekt ekonomiczno-socjalny tejże działalności. Być może głównym powodem takiego stanu rzeczy jest fakt tworzenia jej przez osoby ochotniczo podejmujące działalność w strukturach GOPR, a więc nie obserwujące jej przez pryzmat problematyki zawodowej. Analizując rozkład decyzji kwestionujących znaczenie czynników zawodowo-rodzinych, także dało się zauważyć pewne zróżnicowanie poglądów, pomiędzy przeciętnym stanowiskiem funkcjonującym wśród ogółu ratowników a niektórymi organizacjami lokalnymi GOPR, lecz tylko w jednym przypadku owa dysproporcja osiągnęła poziom statystycznej istotności<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Ratownicy z Bieszczadów istotnie rzadziej potwierdzali znaczenie analizowanej zmiennej, niż czynił to przeciętny członek GOPR ( $p < 0,01$ ). Być może, świadczy to o tym, iż ratownicy bieszczadzcy kierowali się w wyborze służby pobudkami wynikającymi z zamiłowań kształtowanych w procesie uprawiania turystyki górskiej, ukierunkowanych na cele pozamerkantylne, hobbyistyczne, silniejszymi niż w przekroju całego GOPR.

## 7. Zakończenie

Analiza zespołu teoretycznych dominant kompleksu motywów podjęcia roli ratownika górskiego wykazała, że istotnie ważnymi motywami są spośród nich te, które wiążą się w swoisty sposób z wolicjonalną naturą służby ratowniczej oraz modelowymi wartościami grupy. Idzie tu przede wszystkim o motyw allocentryczny oraz stymulacyjny, które uznano za czynniki aktywujące czynności związane z podjęciem i realizacją funkcji ratowniczych. Szczególnie istotną rolę odgrywają wśród nich jednak motywy allocentryczne, które niemal jednogłośnie zostały uznane przez badanych za element dominujący w kompleksie motywów przystąpienia w szeregi Służby Górskiej. Wniosek ten uzasadniają również wyniki analizy systemu wartości ostatecznych oraz instrumentalnych (Mrozowicz, 2006a). Wykazały one, że członkowie Pogotowia Górskiego szczególną rolę przypisują w swoich przekonaniach wartościom, które ukierunkowane są na podmiotowość innego człowieka. W relacjach interpersonalnych stawiają oni na odpowiedzialność, zaufanie i sumienność, które odgrywają pierwszoplanową rolę w ich systemie wartości.

## Bibliografia

- Bańka A. 2002. *Psychologia organizacji*. W: J. Strelau (red.). *Psychologia: podręcznik akademicki*. T. 3. *Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 83-87957-06-2.
- Berlyne D. E. 1969. *Struktura i kierunki myślenia*. Warszawa: PWN.
- Chwaściński B. 1979. *Z dziejów taternictwa. O górach i ludziach*. Warszawa: Sport i Turystyka.
- Doliński D. 1993. *Orientacja defensywna*. Warszawa: Wyd. IP PAN. ISBN 83-85459-07-3.
- Doliński D. 2002. *Inni ludzie w procesach motywacyjnych*. W: J. Strelau (red.). *Psychologia: podręcznik akademicki*. T. 2. *Psychologia ogólna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 83-87957-05-4.
- Doliński D., Łukaszewski W. (red.). 1999. *Opresja czy pomoc*. Kolokwia Psychologiczne. T. 7. Warszawa: Wyd. IP PAN. ISBN 83-85459-40-5.
- Geen R. G. 1995. *Human motivation: a social psychological approach*. Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Gołaszewska M. 1990. *Istota i istnienie wartości*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-09624-1.
- Hebb D. O. 1973. *Podręcznik psychologii*. Warszawa: PWN.
- Hilgard E. R. 1967. *Wprowadzenie do psychologii*. Warszawa: PWN.
- Jagiello M. 1975. *Czekać spokojnie! Idziemy!*. Warszawa: Sport i Turystyka.
- Jagiello M. 1991. *Wołanie w górach*. Warszawa: Oficyna Przeglądu Powszechnego. ISBN 83-85136-17-7.
- Jagiello M. 1998. *Za granią grań*. Warszawa: Iskry. ISBN 83-207-1572-5.
- Jagiello M. 2001. *Gałązka kosodrzewiny: najdawniejsze wypadki tatrzańskie w piśmiennictwie polskim*. Warszawa: Biblioteka Narodowa. 83-7009-322-1.
- Jarmolukowa M. 1972. *Bohaterowie górskich grani*. „Nowiny Jeleniogórskie” nr 51–52.
- Koczewski W. 1983. *Oni wiedzą, że muszą być*. „Sprawy i ludzie” nr 2.
- Koreywo M. 1962. *Szczyrkowscy mistrzowie toboganu*. „Światowid” t. 2, nr 13.
- Kozielecki J. 1977. *Psychologiczna teoria decyzji*. Warszawa: PWN.
- Kozielecki J. 1996. *Koncepcje psychologiczne człowieka*. Warszawa: Wydawnictwo „Żak”. ISBN 83-86770-17-1.

- Koźmiński A., Piotrowski W. 2007. *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15142-3.
- Lewin K., 1951. *Field theory in social science*. New York.
- Łukaszewski W., Doliński D. 2002. *Mechanizmy leżące u podstaw motywacji*. W: J. Strelau (red.). *Psychologia: podręcznik akademicki* T. 2. *Psychologia ogólna*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 83-87957-05-4.
- Malinowski S. P. 1997. *Czterdzieści pięć lat działalności Grupy Beskidzkiej GOPR*. „Wierchy” nr 63.
- Matuszyk A. 1994. *Monografia Grupy Podhalańskiej GOPR*. Rabka – Kraków.
- Mianowski T. 1979. *W służbie Błękitnego Krzyża. Grupa Krynicka GOPR*. Warszawa – Kraków.
- Mika S. 1975. *Wstęp do psychologii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Mika S. 1987. *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Misztal M. 1980. *Problematyka wartości w socjologii*. Warszawa: PWN.
- Misztal M. 1990. *Elementy systemu wartości współczesnego społeczeństwa polskiego*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-08704-8.
- Mrozowicz K. 2005. *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*. „Kultura Fizyczna” nr 5–6, s. 16–21.
- Mrozowicz K. 2006a. *Zarządzanie bezpieczeństwem w górach w świetle osobowościowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych ratowników Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego*. Niepublikowany maszynopis rozprawy doktorskiej. Kraków: Biblioteka Jagiellońska.
- Mrozowicz K. 2006b. *Zasoby ludzkie organizacji Niebieskiego Krzyża w pryzmacie funkcjonalnych cech osobowości*. „Jarosławskie Studia Społeczne” nr 1, s. 47–62. Red. K. Rejman, M. Karapyta. Jarosław: Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Jarosławiu. ISBN 83-88139-70-3.
- Mrozowicz K. 2007. *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*. W: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, s. 459–467. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-214-6.
- Mrozowicz K. 2008a. *Zarządzanie zmianą organizacyjną w świetle postaw ratowników GOPR*. W: S. Lachiewicz (red.): *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, s. 363–373. Łódź: Monografie Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-256-6.
- Mrozowicz K. 2008b. *Prakseologia zarządzania zasobami ludzkimi GOPR w świetle osobowościowych determinant zachowań organizacyjnych ratowników Grupy Bieszczadzkiej*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 1(11). PL ISSN 1506-2635.
- Mrozowicz K. 2009. *Podsystem wartości i celów organizacyjnych na przykładzie formalizacji działalności GOPR*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 1(12). PL ISSN 1506-2635.
- Newcomb Th. M., Turner R. H., Converse Ph. E. 1970. *Psychologia społeczna*. Warszawa: PWN.
- Nieciński S. 1979. *Aksjologiczne i psychospołeczne aspekty społecznej roli nauczyciela – wychowawcy*. „Nowa Szkoła” nr 11.
- Nowak S. 1973. *Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych*. W: S. Nowak (red.). *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Obuchowski K. 1995. *Przez galaktykę potrzeb: psychologia dążeń ludzkich*. Poznań: Zysk i Spółka. ISBN 83-86530-92-8.
- Pintrich P.R., De Groot E. V. 1990. *Motivational and self-regulated learning components of classroom academic performance*. „Journal of Experimental Psychology”.
- Reykowski J. 1995. *Osobowość jako centralny system regulacji i integracji czynności*. W: T. Tomaszewski (red.). *Psychologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szewczuk W. (red.). 1985. *Słownik psychologiczny*. Wyd. 2. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Szewczuk W. 1966. *Psychologia*. T. 1 i 2. Warszawa: PZWS.
- Tomaszewski T. 1984. *Ślady i wzorce*. Warszawa: WSzIP.
- Tomkins S. S. 1980. *Affect as amplification: Some modifications in theory*. W: R. Plutchik, H. Kellerman (ed.). *Emotion, theory, research and experience*, p. 141–164. New York.

- Zalewska A. 1996. *System wartościowania pracujących w zależności od wieku i reaktywności*. „Przegląd Psychologiczny”.
- Zaruski M. 1908a. *Tatrzańskie Pogotowie Ratunkowe*. „Zakopane” T. 1, nr 11.
- Zaruski M. 1908b. *Z Tatr. Wypadki. Konieczność pogotowia ratunkowego*. „Zakopane” T. 1, nr 22.
- Zaruski M. 1909. *Z Tatr. Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe. Stacje Pogotowia. Kurs ratownictwa*. „Zakopane” T. 2, nr 14.
- Zaruski M. 1922. *Tatrzańskie Ochotnicze Pogotowie Ratunkowe: jego organizacja, dzieje oraz wyprawy ratunkowe*. Warszawa.

## Materiały źródłowe

- Fasiński A., Jonak A., Silberring J. 1983. *Poradnik ratownika GOPR*. T. 1–3. Warszawa: Wydawnictwo PTTK „Kraj”. Regulamin Służby Ratowniczej GOPR z dnia 9 IX 1975 roku, Zakopane.
- Rozporządzenie [1997] Rady Ministrów z dnia 6 maja 1997 r. w sprawie określenia warunków bezpieczeństwa osób przebywających w górach, pływających, kąpiących się i uprawniających sporty wodne. Dz. U. z 1997 r. nr 57, poz. 358.
- Rozporządzenie [2002] Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji z dnia 12 listopada 2002 r. w sprawie szczegółowego zakresu obowiązków i uprawnień specjalistycznych organizacji ratowniczych, warunków ich wykonywania przez inne organizacje ratownicze oraz rodzaju i wysokości świadczeń przysługujących ratownikom górskim i wodnym w związku z udziałem w akcji ratowniczej. Dz. U. z 2002 r. nr 193, poz. 1624.
- Statut [1990] GOPR, uchwalony przez IV Zjazd Delegatów GOPR w dniach: 22. 09. 1990 w Zakopanem (I część Zjazdu) i 15. 12. 1990 w Krakowie (II część Zjazdu).
- Statut Górskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego. 1990. Zakopane.
- Ustawa [1989] z dnia 7 kwietnia 1989 r. *Prawo o stowarzyszeniach*. Dz. U. z 1989 r., nr 20, poz. 104.
- Ustawa [1996] z dnia 18 stycznia 1996 r. o kulturze fizycznej. Dz. U. z 1996 r. nr 25, poz. 113.

## Diagnosing the Motivation Structure as Determinants of Modelling Organisational Behaviour Patterns (on the Example of the Rescuers of the Mountain Volunteer Search and Rescue)

**S u m m a r y:** This article proposes the model of a methodological approach within the area of diagnosing the motivation structure of human resources of the organisation. Also, it shows empirical research results and practical conclusions for areas of human resources management, but above all – for planning training needs and external recruitment. Due to the research area and subject plus motivation analysis the author referred to the psychological theory, terminology and methods, whereas, evaluating the level of static significance of the differences between arithmetical averages – a popular estimation technique was used. Due to the willingness to show the data operating method and a semantic stylistics of presentation of the research results being received, it was decided, in case of selected dependent variables, to refer the ‘language of data description’ that sounds quite hermetically, which, in management sciences is not only an exceptional deed, but, in fact, inconceivable.

---

**Key words:** motivation process, organisation behaviour patterns, mountain rescue

---



KAZIMIERZ MROZOWICZ, AGNIESZKA WOJCIECHOWSKA\*

## Podsystem psychospołeczny organizacji w świetle badań empirycznych motywów i postaw pracowników Służby Zdrowia

---

Słowa kluczowe: motywacja, postawy pracowników, podsystem psychospołeczny

---

**Streszczenie:** Każda placówka Służby Zdrowia (szpital, przychodnia etc.) funkcjonująca w obecnej sytuacji gospodarczej ukierunkowanej marketingowo, podlega wpływom środowiska, silnej konkurencji innych jednostek tego samego typu oraz rosnącym wymaganiom ze strony społeczeństwa. Szczególnie widoczne stało się to w ostatnich latach, a zwłaszcza od momentu realizacji założeń nowej reformy zdrowia. Istotnego znaczenia nabiera aktualnie koncentracja na niematerialnych zasobach organizacji i kierowaniu nimi poprzez efektywnych pod wieloma względami pracowników. Niniejszy artykuł wśród swych wielorakich celów teoretycznych, poznawczych i aplikacji praktycznych ma za zadanie uzmysłowić kadrom zarządzającym samodzielnie jednostkami organizacyjnymi służby zdrowia, iż kluczem do sukcesu rynkowego w dobie marketingowej rywalizacji jest rozwój potencjału społecznego, jako strategicznego czynnika przewagi konkurencyjnej.

### 1. Wprowadzenie

Zarządzanie – w teorii i praktyce – wspomaga decyzje na temat tego, w jaki sposób planować, organizować, motywować i kontrolować własną pracę, a także działania innych ludzi, aby stało się możliwe osiągnięcie wspólnego celu. W istocie zarządzanie polega na określeniu zbioru metod, jakimi za pomocą różnorodnych instrumentów planistycznych, inspiratorskich oraz kontrolnych, podnosić produktywność ogółu zasobów przedsiębiorstwa. Uczy także i tego, jak z ludzi wydobywać

---

\* Dr Kazimierz Mrozowicz – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; lic. Agnieszka Wojciechowska – studentka studiów II stopnia, kierunku zarządzanie, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

produktywność poprzez wzbudzanie w nich wyzwań, przy jednoczącym działaniu ich sił w ramach realizacji nadrzędnych celów organizacji.

Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, wszak to oni dostarczają jej swoją wiedzę, uzdolnienia, twórczość oraz energię. Bez kompetentnego personelu organizacja albo dążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji celów właściwych. Cechą charakterystyczną zarządzania ludźmi jest traktowanie ich jako składnika aktywów, jako „kapitał osobowościowy” (por. Mrozowicz, 2007), mający określoną wartość i dający się zarządzać. Termin ten proponuje się rozumieć jako „komplet zasobów o charakterze psychologicznym, w tym cechy osobowości i temperamentu, a także czynniki motywacyjno-poznawcze wraz z indywidualizowanymi strategiami ich stosowania w ramach odgrywanych ról społecznych, których wysoka wartość dla organizacji w zgeneralizowanej formie wpływa na poziom efektywności zasobów ludzkich w procesie realizacji celów organizacyjnych”. Stanowi on część składową kapitału społecznego organizacji, determinując poziom kapitału intelektualnego, a ogólniej podstawę kapitału organizacyjnego.

Przedmiotem analiz niniejszego artykułu uczyniono identyfikację zagadnień teoretycznych dotyczących procesu i narzędzi motywowania oraz zbadanie postaw i motywacji personelu pielęgniarskiego w placówkach opieki zdrowotnej (szpitalach i przychodniach). Dla realizacji tak postawionego celu badawczego, podjęte działania sprowadziły się do kilku etapów – analizy czynnikowej i kategoryzacji czynników addytywnych, wyłonienia kategorii hipotetycznych motywów oraz postaw, opracowania kwestionariusza-ankiety z odpowiadającymi wyabstrahowanym typom odpowiednich skal do pomiaru motywów i postaw, operacjonalizacji uzyskanych danych oraz analizę wyników przeprowadzonych badań<sup>1</sup>. Grupę badaną tworzyła 98-osobowa próba, którą pobrano z populacji generalnej personelu pielęgniarskiego jednostek organizacyjnych służby zdrowia Małopolski. Badania ankietowe przy użyciu oryginalnego kwestionariusza-ankiety, przeprowadzono wiosną 2009 roku w Tarnowie i Dąbrowie Tarnowskiej.

W świetle tak naszkicowanej perspektywy badawczej, postanowiono odpowiedzieć na kilka istotnych pytań badawczych:

- Czym charakteryzuje się podsystem społeczny organizacji?
- Jakie czynniki odgrywają w podsystemie ludzko-kulturowym dominującą rolę?
- Jakie motywy kierują podejmowaniem oraz pełnieniem ról społeczno-zawodowych przez personel pielęgniarski Służby Zdrowia?
- Czym cechują się preferencje zawodowe, przekonania i zamiłowania, stanowiące podstawę nastawienia i postaw do życia i do wykonywanego zawodu?

<sup>1</sup> Metodologia procesu badawczego opisana została w sposób szczegółowy w pracy Agnieszki Wojciechowskiej pt.: *System motywów oraz postaw wobec pełnionych ról społeczno-zawodowych na przykładzie pracowników Służby Zdrowia* pod kierunkiem Kazimierza Mrozowicza. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, 2009.

## **2. Organizacyjne uwarunkowania zachowań w rolach społecznych**

Organizacja jest uporządkowanym w racjonalny sposób systemem społeczno-technicznym (por. Kast, Rosenzweig, 1970), który współtworzą podsystemy: celów i wartości, psychospołeczny, strukturalny, techniczny oraz zarządzania (Leavitt, 1965). Istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji odgrywają zatem nie tylko procesy makroekonomiczne i finansowe, ale jako źródło jej dynamicznego rozwoju wskazywane są coraz częściej kultura organizacyjna oraz zachowania organizacyjne jej członków. Powyższa konstatacja dotyczy w równej mierze organizacji rynkowych, jak też społecznych. James Stoner i współautorzy piszą, że „kultura organizacji jest zbiorem ważnych pojęć, takich jak normy, wartości, postawy i przekonania, wspólnych dla członków organizacji” (Stoner, Freeman, Gilbert, 2001, s. 186). Edgar Schein ujmuje ją nieco szerzej, jako: „układ wspólnych podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie w trakcie rozwiązywania problemów dostosowywania się do otoczenia i wewnętrznej integracji, dostatecznie dobrze funkcjonujący, by można go było uznać za zasadny, a zatem – którego należy uczyć nowych członków jako poprawnego sposobu postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” (Schein, 1992, s. 25). Obiektem analizy zachowań organizacyjnych winno czynić się natomiast fakt potencjalnego posiadania przez członka organizacji pewnej grupy cech powodujących, że staje się on niepowtarzalną jednostką z immanentnym bogactwem przeżyć wewnętrznych, towarzyszących pełnieniu określonych ról organizacyjnych. Czynnikiem integrującym kulturę organizacji z zachowaniami jej członków są odgrywane w niej role społeczne. Koincydencja oraz korelacja obu składowych podsystemu społecznego organizacji jest procesem dwukierunkowym.

Podsystem psychospołeczny obejmuje uczestników organizacji, ich motywacje, postawy, wartości, kulturę i więzi występujące pomiędzy nimi (Koźmiński, Piotrowski, 2007). Są to elementy systemu osobowości. Uwaga teoretyków zarządzania skupia się jednak wyłącznie na czynnikach poznawczych osobowości, rugując z rozważań fenomenologiczny aspekt zachowań ludzkich, u którego podłoża tkwią oprócz wymienionych, także biologiczne determinanty działania osobowości. Osobowość rozumie się tutaj zgodnie z terminem sformułowanym przez Ernesta Hilgarda, który używany jest dla oznaczenia zorganizowanej struktury cech indywidualnych oraz sposobów zachowania jednostki (Hilgard, 1967). Cechy w tym ujęciu decydują o specyficznych sposobach adaptacji danej jednostki do jej środowiska (Hilgard, Marquis, 1968). Ulegają one zaś egzemplifikacji w pełnionych rolach społeczno-zawodowych. Należy przeto jasno uzmysłwić sobie fakt, iż podsystem społeczny stanowi w sumie „zbiór podejmowanych i pełnionych ról społeczno-zawodowych, które odgrywane są przez uczestników organizacji według sformalizowanych zasad i znormalizowanych reguł działania, jakie dana organizacja wypracowała i wykorzystuje w procesie realizacji swych celów” (Mrozowicz, 2009, s. 434).

### 3. Mechanizm motywacji i postaw

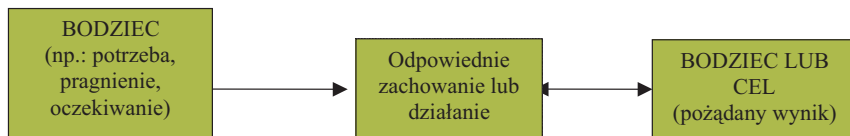
U podstaw podłoża motywów i motywacji znajdują się potrzeby, warunkujące określone zachowania człowieka, zmierzające do ich zaspokojenia, a także zadania, które jednostka stawia sobie lub które są jej narzucane z zewnątrz. Potrzebę najczęściej określa się jako stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju.

Pojęcie motywacji i motywowania nie ma jednoznacznej wykładni w macierzystej teorii psychologicznej, co za tym idzie nie ma jej również w teorii zarządzania. Ze względu na fakt, że jest zjawiskiem wystarczająco dobrze poznanym, którego rozumienie jest powszechne, zaś wykorzystanie obejmuje ugruntowane w praktykach organizacyjnych działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zdecydowano się dokonać przeglądu podejść teoretycznych do dalece ograniczonego minimum.

W prakseologicznej definicji Pszczołowskiego „motywacja stanowi system motywów lub synonim motywowania jako działanie w poszukiwaniu motywów działania. Motywowanie jest zatem metodą wpływania na zachowanie się podmiotu za pośrednictwem określonego zespołu bodźców, które wtórnie przekształcone zostaną w motyw” (Pszczołowski, 1978, s. 123–124). Stanowisko z zakresu psychologii zarządzania Michonia głosi, że motywację tworzy „zespół sił i czynników pobudzających oraz podtrzymujących aktywność człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Motywacja jest zawsze zjawiskiem złożonym, powstaje jako splot pojedynczych motywów i jest ona determinantą aktywności człowieka pracy” (Michoń, 1981, s. 120). Podejście to jest analogiczne do ujęć klasycznych powstałych na łonie psychologii, w których motywacja definiowana jest, jako „zespół procesów psychicznych i fizjologicznych określający podłoże ludzkich zachowań i ich zmian to procesy motywacyjne. Procesy te ukierunkowują zachowanie jednostki na osiągnięcie określonych, istotnych dla niej stanów rzeczy, kierują wykonywaniem pewnych czynności tak, aby prowadziły do zamierzonych wyników. Takim wynikiem może być zmiana warunków zewnętrznych, jak i zmiana we własnej osobie, zmiana własnego położenia. Jeśli człowiek jest świadomy wyniku wykonywanych czynności wówczas ten wynik będzie nazywany celem”. Ich początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (emocje związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie określonych celów (redukcji tego napięcia, rozładowania potrzeby – niedoboru lub nadmiaru).

Dla ujednolicenia dotychczasowych podejść w zakresie rozumienia motywacji można stwierdzić, że jako mechanizm psychologiczny stanowi wewnętrzną siłę człowieka – podobną do siły fizycznej – umożliwiającą jakiekolwiek działania. Siła owa to „popędy, instynkty oraz życzenia, a także stany napięć” (Michoń, 1981,

s. 118). Poprzez motywowanie natomiast „rozumie się proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej)” (Borkowska, 1985, s. 12). Przez motywację będzie się rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania w celu osiągnięcia określonych celów.



Rys. 1. Podstawowy model motywacji

Źródło: Koziół, Tyrańska, 2002, s. 14.

Pojawienie się pojęcia postawy w jej obecnym znaczeniu zawdzięczamy socjologom (szerzej zob. Mika, 1975, s. 64), które według klasycznej definicji Allporta, oznacza psychiczny i nerwowy stan gotowości wywołany przez doświadczenie, wywierający ukierunkowany lub dynamiczny wpływ na reakcje jednostki w stosunku do wszystkich podmiotów czy sytuacji, z którymi jest ona związana (szerzej zob. Jakubowski, 1999).

Na gruncie nauki polskiej Stanisław Nowak zdefiniował postawę jako „ogół względnie trwałych dyspozycji do oceniania danego przedmiotu i emocjonalnego reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowań się wobec tego przedmiotu” (Nowak, 1973, s. 23). Model postawy doskonale racjonalnej wyraża myśl, że „postawą pewnego człowieka do pewnego przedmiotu jest ogół względnie trwałych dyspozycji od oceniania tego przedmiotu i emocjonalnego nań reagowania oraz ewentualnie towarzyszących tym emocjonalno-oceniającym dyspozycjom względnie trwałych przekonań o naturze i właściwościach tego przedmiotu i względnie trwałych dyspozycji do zachowań się wobec tego przedmiotu”.

## 4. Rola społeczno-zawodowe

Rola społeczna<sup>2</sup>, o której pisano już wcześniej, jest spójnym systemem zachowań, wynikającym z przynależności jednostki do określonych grup i innych zbiorowości. Na każdą rolę społeczną składają się odpowiednie prawa i obowiązki, przy-

<sup>2</sup> Na temat struktury roli społeczno-zawodowej na przykładzie roli ratownika górskiego w Mrozwicz, 2005, s. 16–21.

wileje i powinności, niezależnie od tego, czy mamy na myśli rolę członka rodziny, kolegi, studenta, pracownika czy emeryta. Realizacja tych powinności (przepis, skrypt) jest wypełnieniem przepisu roli. O roli mówi się zarówno w kategoriach jej wypełniania, jak i adresowanych do niej oczekiwań społecznych.

Zakres realizacji każdej roli społecznej zależy od kilku współczynników, a wśród nich od właściwości anatomicznych i psychicznych jednostki, wzoru osobowego akceptowanego w określonej grupie czy innego typu zbiorowości społecznej (także organizacji), sposobu zdefiniowania danej roli przez jej nosiciela i przez zbiorowość, struktury oraz organizacji grupy, a także charakterystyki sankcji, jakimi zbiorowość dysponuje wobec swoich członków zasługujących na pozytywną lub negatywną ocenę.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że pełnienie dobrowolnie lub pod przymusem przez jednostkę ról ma podstawowe znaczenie dla niej samej i dla społeczeństwa.

Odmianą roli społecznej jest rola zawodowa<sup>3</sup>, przez którą rozumiemy: „wewnętrznie spójny zespół uprawnień, zobowiązań i działań pracownika wynikających ze społecznego podziału pracy i funkcji zawodowych, w ramach którego rola jest realizowana”.

Powstaje ona w wyniku interakcji trzech czynników:

- struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która obejmuje ogół ról społecznych, związanych z określonymi pozycjami w przestrzeni organizacyjnej,
- kultury organizacyjnej, która oznacza zwyczajowy i tradycyjny sposób percepcji, myślenia i postępowania, akceptowany przez wszystkich członków zbiorowości,
- osobowości pracownika, a w tym cech biologicznych i czynników poznawczych (motywów, postaw, systemu wartości etc.).

Od strony tworzących ją norm, rola społeczno-zawodowa kształtowana jest przez zewnętrzne nakazy, wewnętrzne przekonania i rzeczywiste zachowania, a sposobem jej ekspresji stają się postawy i motywacja pracownicza.

Skuteczność odgrywania roli zależy od wzajemnego dopasowania wymagań i zachowań, gdyż zadowolenie z roli wywodzi się ze zgodności zachowań i pragnień roli. Często dochodzi do konfliktu między pracownikiem a organizacją na tle pełnienia roli z następujących przyczyn: niedostosowania do wymagań roli, błędnego przydziału roli, niedostatecznych lub nadmiernych wymagań, sprzecznych wymagań stawianych przez różnych przełożonych etc. Jeśli cechy i pragnienia danej osoby są w znacznej mierze niedostosowane do wymagań roli i niezgodne z nimi, prowadzi to do małego zadowolenia z pracy, malejącego zaangażowania i spadku efektywności.

<sup>3</sup> Ze względu na to, że rola zawodowa jest jedną z wielu odgrywanych przez jednostkę ról społecznych, podjęto decyzję, aby nazywać ją rolą społeczno-zawodową, w celu podkreślenia jej znaczenia dla podmiotu i związku z jej społecznym pochodzeniem.

## 5. Struktura czynników motywacyjno-poznawczych w świetle badań

W świetle uzyskanych wyników badań można skonstatować, iż struktura dominujących motywów podejmowania pracy w zawodzie pielęgniarstwie oraz postaw wobec pełnionej roli społecznej w porządku rangowym wygląda następująco:

a) Dominanty struktury motywacji:

I. ranga: allocentryzm (altruizm, potrzeba pomagania innym) – 95%,

II. ranga: powołanie (poczucie misji) – 92%,

III. ranga: stymulacja (poszukiwanie doznań, silnych wzruszeń) – 83%.

b) Dominanty systemu postaw:

I. ranga: allocentryzm – 100%,

II. ranga: prestiż (wizerunek społeczny, samoocena) – 94% i stymulacja – 94%,

III. ranga: ciekawość (inspiracja, nowość, zmienność) – 89%,

IV. ranga: powołanie – 84%.

Tablica 1

Struktura czynników motywacyjno-poznawczych podejmowania i pełnienia roli społeczno-zawodowej personelu pielęgniarstwie w świetle wyników badań kwestionariuszem wielokrotnego wyboru

| Kategoria [skala]<br>motywu i postawy | Motyw (%) |     | Postawa (%) |     |
|---------------------------------------|-----------|-----|-------------|-----|
|                                       | Tak       | Nie | Tak         | Nie |
| Allocentryzm                          | 98%       | 2%  | 100%        | 0%  |
| Prestiż                               | 33%       | 67% | 94%         | 6%  |
| Powołanie                             | 92%       | 8%  | 84%         | 16% |
| Ciekawość                             | 31%       | 69% | 89%         | 11% |
| Finanse                               | 22%       | 78% | 3%          | 97% |
| Tradycja                              | 2%        | 98% | 4%          | 96% |
| Naśladowanie                          | 4%        | 96% | 16%         | 84% |
| Konieczność                           | 36%       | 64% | 38%         | 62% |
| Presja społeczeństwa                  | 3%        | 97% | 30%         | 70% |
| Testowanie siebie                     | 83%       | 17% | 94%         | 6%  |

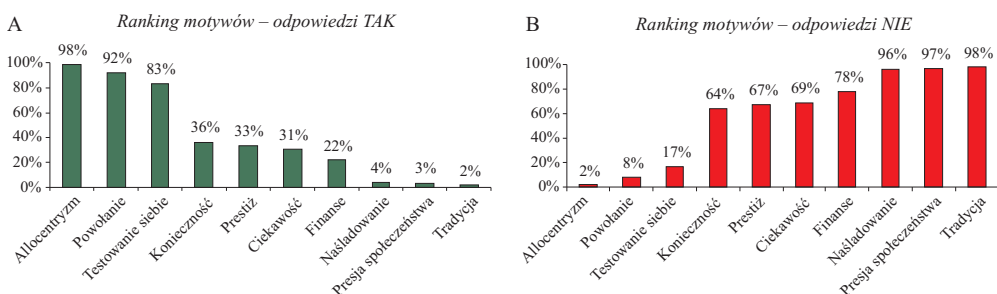
Źródło: opracowanie własne.



### 5.1. Wnioski praktyczne

Uzyskane wyniki badań pozwalają na wyprowadzenie poniższych konkluzji:

- grupa badana przy wyborze wykonywanego aktualnie zawodu kierowała się pobudkami allocentrycznymi (antyteza egocentryzmu), wewnętrznym głosem oraz poszukiwaniem wrażeń,
- co trzeci badany kierował się uznaniem społecznym (33%), ciekawością (31%) oraz względami ekonomicznymi (36%), które zmusiły go do wyboru tej akurat działalności zawodowej (por. rys. 2),
- badani jednogłośnie zakwestionowali kontynuację tradycji rodzinnej, presję środowiska i naśladowanie innych osób, o których skądinąd wiadomo, że są silnym czynnikiem modelowania zachowań ludzkich, tworzonych w ramach socjalizacji i atrybucji,
- niemalże 80% badanych nie przywiązywało wagi do poziomu zarobków, w co bardzo trudno uwierzyć z punktu widzenia zachowań i kontestacji tej grupy zawodowej,
- w czasie badań wystąpiły społeczne mechanizmy kształtowania i ochrony wizerunku grupy, które w jakimś trudnym do oceny stopniu zniekształciły wyniki badań. Grupa wyraźnie zastosowała atrybucję typu: „niosący pomoc, bezinteresowny wolontariusz”, która wywołuje powstawanie bardzo pozytywnego wizerunku społecznego, chwalebne skojarzenia i w takiej też postaci została wchłonięta w sposób percepcji siebie i swego obrazu w środowisku, a który nie potwierdza zweryfikowanej naukowo i praktycznie wiedzy na temat motywacyjnego znaczenia wynagrodzeń i nie pasuje do społecznych zachowań grupy (głódówki, protesty pielęgniarek).



Rys. 2. Rozkład motywów i postaw do podejmowanej i pełnionej funkcji pielęgniarstwa w ujęciu dwukierunkowym porządku rangowym

Źródło: badania własne.

Należy jednak, chcąc oceniać motywację pracowniczą i postawy wobec odgrywanych ról społeczno-zawodowych, wziąć pod uwagę kilka poniższych sugestii, które stanowią realne uwarunkowanie racjonalnego funkcjonowania człowieka.

Jednym z najistotniejszych mechanizmów kształtujących i modyfikujących zachowania, myśli i uczucia jednostki jest wpływ społeczny, zaś zjawisko modyfikacji zachowania, które określa ów proces nosi nazwę społecznego uczenia się<sup>4</sup>. W rezultacie tego procesu, mówiąc z pewnym uproszczeniem, dochodzi do inkorporacji w indywidualny system wartości, wartości oraz norm grupowych, jakie zostały wypracowane przez członków danej grupy i jako takie obowiązują w określonej zbiorowości, a także do podjęcia i pełnienia w jej ramach określonej roli społecznej, której odgrywanie miałoby spełniać zawarte w nich oczekiwania społeczne.

Z grubsza rzecz biorąc ewolucja koncepcji społecznego uczenia się<sup>5</sup> ukazuje, iż uczenie się możliwe jest dzięki szeregu czynnikom, a wśród nich: wzmocnionym konsekwencjom reakcji jednostki<sup>6</sup>, zdolności symbolizacji, agregacji i utrwalania doświadczeń w schematy poznawcze<sup>7</sup>, zdolności naśladowania<sup>8</sup> i symbolicznego modelowania zachowań<sup>9</sup>, zdolności samoregulacji<sup>10</sup>, a także ocenie własnej skuteczności, odgrywającej główną rolę w działaniu człowieka (Bandura, 1991). Przekonania na temat własnej skuteczności wpływają na jego sposób myślenia, odczucia, zachowania i sposób mobilizowania się do działań, determinując, to co zadecduje robić, ile wysiłku w to zainwestuje, jak będzie wytrwały w obliczu przełamywania przeszkód i doświadczanych porażek, czy przyswojone wzorce myślenia prowadzą go do zniechęcania się, czy raczej do mobilizacji w doświadczaniu bieżących i przewidywanych kontaktów ze środowiskiem i organizacją.

## 6. Zakończenie

Kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji: wiedzę, umiejętności oraz zdolności uczestników organizacji. Wprowadzony do nauki przez Theodore Schultza (1961) termin, oznaczający rolę jednostki w kształtowaniu organizacji, podkreśla, że: „zdolności ludzkie mogą być wrodzone lub nabyte. Cechy (...), które są cenione i mogą być rozwijane dzięki odpowiednim inwestycjom, będą stanowić kapitał ludzki” (Schultz, 1986). Chcąc zaś podkreślić znaczenie uczenia się i synergii, można przytoczyć opinię, że jest to „połączenie inteligencji, umiejętności i fa-

<sup>4</sup> Proces społecznego uczenia się przedstawia znakomita praca autorstwa Manstead, Hewstone, 1996, s. 573–579.

<sup>5</sup> Socjopoznawczą perspektywę spojrzenie na społeczne uczenie się przedstawia Bandura, 1986.

<sup>6</sup> Koncepcje wzmocnień zawierają prace: Skinner, 1995; Dollard, Miller, 1967; Rotter, 1954.

<sup>7</sup> Na temat pośrednictwa procesów poznawczych w percepcji, selekcji i symbolizacji wiedzy, a także organizacji schematów poznawczych oceny, wnioskowania i działania piszą Cantor, Kihlstrom, 1987.

<sup>8</sup> Na temat społecznego pochodzenia wiedzy i doświadczeń jednostki zob. Tillmann, 1996; Snyder, 1981.

<sup>9</sup> Na temat roli modelowania dla uczenia się symbolicznego i obserwacyjnego uczenia się w kształtowaniu wzorców zachowań m.in. w: Bandura, 1986; Rosenthal, Zimmerman, 1978.

<sup>10</sup> Na temat roli reprezentacji poznawczej w samoregulacji motywacji i modyfikacji afektów i zachowań poprzez zinternalizowane standardy i oceny wartościujące w: Bandura, 1991.

chowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji. Element ludzki (...) to taki, który jest w stanie się uczyć, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji” (Bontis i in. 1999). Kapitał ludzki jest więc najważniejszym elementem kapitału intelektualnego, który składa się „ze zgromadzonej w organizacji i przepływającej przez nią wiedzy i należy do zasobów niematerialnych, które wraz z zasobami materialnymi (pieniężnymi i środkami trwałymi) tworzą rynkową lub całkowitą wartość organizacji” (Armstrong, 2005).

Psychologia różnic indywidualnych i psychologia społeczna umożliwiają dogłębniej eksplorację uwarunkowań psychicznej partycypacji jednostki w procesach społecznych oraz organizacyjnych, a mianowicie zdolności adaptacyjnych członków organizacji do otoczenia w świetle posiadanego przezeń kapitału ludzkiego.

## Bibliografia

- Armstrong M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-58-2.
- Bandura A. 1986. *Social foundations of thought and action: a social cognitive theory*, Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Bandura A. 1991. *Self-regulation of motivation through anticipatory and self-reactive mechanisms*. In: R.A. Dienstbier (ed.). *Perspectives on motivation: Nebraska symposium on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press. Vol. 38, pp. 69–164.
- Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G. 1999. *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*. „European Management Journal” no 17(4), pp. 391–402.
- Borkowska S. 1985. *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa: PWN. ISBN 83-01-06566-4.
- Dollard J., Miller N.E. 1967. *Osobowość i psychoterapia*. Warszawa: PWN.
- Rotter J.B. 1954. *Social learning and clinical psychology*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Cantor N., Kihlstrom J.F. 1987. *Personality and social intelligence*. Engelwood Cliffs: Prentice Hall.
- Hilgard E. R. 1967. *Wprowadzenie do psychologii*, Warszawa: PWN.
- Hilgard E. R., Marquis D. G. 1968. *Procesy warunkowania i uczenia się*, Warszawa: PWN.
- Jakubowski W. 1999. *Spółeczna natura człowieka*. Warszawa: Dom Wydawniczy Elipsa.
- Januszek H., Sikora J. 1993. *Wybrane problemy socjologii organizacji i kierowania w zakładzie pracy*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu.
- Januszek H., Sikora J. 1998. *Socjologia pracy*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu. ISBN 83-87152-45-5.
- Kast F. E., Rosenzweig J. E. 1970. *Organization and Management: Systems Approach*. New York: McGraw Hill.
- Kozioł L., Tyrańska M. 2002. *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-26-9.
- Koźmiński A., Piotrowski W. 2007. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15142-3.
- Leavitt H. J. 1965. *Applied organizational change in industry: structural and humanistic approaches*. In: J.G. March, H.A. Simon (red). *Handbook of organizations*, Chicago: Rand McNally.

- Manstead A.S.R., Hewstone M. 1996. *Psychologia społeczna: encyklopedia Blackwella*. Warszawa: Jacek Santorski. ISBN 83-88875-00-0.
- Michoń F. 1981. *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Książka i Wiedza.
- Mika S. 1975. *Wstęp do psychologii społecznej*. Warszawa: PWN.
- Mrozowicz K. 2005. *Rola społeczno-zawodowa ratownika Służby Górskiej*. „Kultura Fizyczna” nr 5–6, s. 15–21. Warszawa: Wydawnictwo AWF.
- Mrozowicz K. 2007. *Niektóre aspekty zarządzania kapitałem osobowościowym (na przykładzie organizacji ratownictwa górskiego)*. W: S. Lachiewicz (red.). *Zarządzanie rozwojem organizacji*. Monografie Politechniki Łódzkiej. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-214-6.
- Mrozowicz K. 2009. *Charakterystyka zachowań organizacyjnych w świetle badań nad współzależnością cech osobowości*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 573: Ekonomiczne Problemy Usług, nr 45.
- Nowak S. (red.). 1973. *Teorie postaw*. Warszawa: PWN.
- Pszczółowski T. 1978. *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Rosenthal T. L., Zimmerman B.J. 1978. *Social learning and cognition*. New York: Academic Press.
- Schein E. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jasssey Bass.
- Schultz T. W. 1961. *Investment in human capital*. „American Economic Review” vol. 51, March, pp. 1–17.
- Schultz T.W. 1986. *Investing in people: the economics of population quality*. University of California Press.
- Skinner B. F. 1995. *Zachowanie się organizmów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11121-6.
- Snyder M. 1981. *On the self-perpetuating nature of social stereotypes*. In: D.L. Hamilton (ed.). *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Stoner J. A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr. 2001. *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-208-1295-X.
- Tillmann K. J. 1996. *Teorie socjalizacji: społeczność, instytucja, upodmiotowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12103-3.

## Psychosocial Subsystem of an Organisation in the Light of Empirical Studies of the Motives and Attitudes of Employees in Health Care

**S u m m a r y:** Each healthcare facility (hospital, clinic, etc.) functioning in the current economic situation, oriented on marketing, is subject to the influence of the environment, strong competition from other units of the same type and the growing demands of society. It has become particularly evident in the recent years, especially since the delivery of the new health reform. Focus on the intangible assets of organizations and managing them through efficient workers in many respects is gaining special importance now. This article among its many objectives, theoretical, cognitive and practical applications, is designed to illustrate the faculties managing autonomous bodies in Health Care that the key to market success in the era of marketing competitiveness is the development of social potential as a strategic factor of competitive advantage.

---

**Key words:** motivation, attitudes, psychosocial subsystem

---



**MAŁGORZATA RAMOCKA\***

## **Relatywizm kulturowy w etyce życia gospodarczego.**

Analiza przypadku –  
przykład zderzenia kulturowego Japonii i Polski

---

S ł o w a   k l u c z o w e : etyka, kultura, zarządzanie, relatywizm, Japonia

---

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest zagadnieniu relatywizmu w etyce pracy i zarządzania. Przedstawia przypadek japońskiej firmy Sharp, produkującej telewizory na terenie Polski. Na przykładzie wzajemnego niezrozumienia japońskiego kierownictwa i polskich pracowników, podjęto próbę wykazania znaczenia różnic kulturowych w etyce pracy i zarządzania w odniesieniu do standardów dalekowschodnich i polskich. W pierwszej części przedstawiono przypadek. Kolejna część przedstawia zagadnienie relatywizmu kulturowego, następnie opisane zostały kryteria podziału kultur, wywodzące się w dużym stopniu z założeń o charakterze religijnym. Na koniec zostały przedstawione i skonfrontowane z polskimi wartości etyki pracy i zarządzania, właściwe dla kultury Dalekiego Wschodu.

### **1. Wstęp**

Inspiracją do napisania tego artykułu było zdarzenie, które miało miejsce kilka lat temu w Łysomicach pod Toruniem<sup>1</sup>. W roku 2007 otwarto tam fabrykę telewizorów LCD Orion, zarządzaną przez japońskich menedżerów. Od samego początku menedżerowie nie rozumieli problemów pracowników, a pracownicy nie zawsze trafnie interpretowali pobudki menedżerów, zaowocowało to serią artykułów w prasie na temat nieetycznych menedżerów, wykorzystujących polskie pracownice. Ja-

---

\* Mgr Małgorzata Ramocka – wykładowca, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

<sup>1</sup> Podobne problemy pojawiały się również w Ostaszewie i innych fabrykach zarządzanych przez Japończyków i Koreańczyków.

pończycy również czuli się potraktowani nieetycznie przez swych podwładnych. Dziennikarka „Gazety Wyborczej”, Aleksandra Lewińska podjęła pracę w fabryce Orion, by opisać panujące tam zasady. Pracownikom nie podobala się kontrola wyjść do toalety i przerw na picie wody, polegająca na konieczności wpisu do zeszytu godziny wyjścia i powrotu. Zachowania menedżerów postrzegały jako aroganckie, a dyktowane tempo pracy jako nieludzkie. Z kolei dziennikarka „Nowości – Łysomice” (wersja online) pisze o narzucaniu pracownikom urlopów. Problem stanowiły wizyty Japończyków w hali produkcyjnej, które również traktowane były jako kontrola. Długie szkolenia, niechęć ze strony Japończyków do prywatnych rozmów przy pracy. Oczywiście, na to wszystko nakładała się niska pensja i irytacja hasłami, które z założenia powinny motywować pracowników: „wzajemne zrozumienie”, „ulepszanie”, „nie ma rzeczy niemożliwych” (Lewińska, 2007). Pracownice nie chciały pracować w milczeniu, urządzać zawodów w wydajnej pracy, nie akceptowały japońskiej kultury pracy, traktując opisane elementy jako złą wolę menedżerów. Z analizy wpisów na forach internetowych wynika, że pracownikom zdarzało się celowo niszczyć linie produkcyjne, by zdobyć choć trochę dłuższą przerwę w pracy (standardowa trwała 15 minut). Użytkownicy forów twierdzą, że nierzadkie były przypadki picia alkoholu w pracy, lub stawiania się w pracy po alkoholu. Opisywano sytuację, w której jednocześnie 30% zatrudnionych było na zwolnieniach lekarskich. Dla menedżerów ze Wschodu te przykłady uderzały we wszystkie wyznawane wartości. Dlaczego, choć zarzuty złego traktowania, głodowych pensji i manipulacji urlopami stawiane są wielu przedsiębiorcom, sytuacja w tej fabryce aż tak głęboko poruszyła społeczeństwo?

Bez wątpienia etyka gospodarcza nie tworzy nowych norm, lecz opiera się na powszechnie obowiązujących normach etycznych, jednakże sformułowanie „powszechnie obowiązujący” kryje w sobie pewne niedociągnięcie – nie uwzględnia mianowicie różnic kulturowych, które przejawiają się, między innymi, poprzez uznawane normy. Zauważenie i zrozumienie różnic kulturowych w ramach etyki, a konkretnie etyki życia gospodarczego często jest bardzo trudne, czasami niemożliwe, gdyż wyznawane przez dwie strony zasady mogą stać w sprzeczności, tak jak miało to miejsce między innymi w fabryce telewizorów w Łysomicach pod Toruniem, gdzie doszło do zderzenia polskiej i japońskiej kultury pracy.

Artykuł ten ma na celu przedstawienie teoretycznych podstaw zagadnienia relatywizmu kulturowego w etyce gospodarczej, na przykładzie norm japońskich i polskich; dokonanie syntezy praktycznych spostrzeżeń na ten temat oraz poddanie analizie wspomniany przypadek fabryki w Łysomicach.

## 2. Relatywizm kulturowy

Według encyklopedii PWN, relatywizm kulturowy to „dyrektywa metodologiczna postulująca obiektywizm i antydeterminizm w badaniach zjawisk kulturowych, zalecająca dostrzeganie swoistych cech badanej kultury, a nie widzenie jej przez



pryzmat kultury, z której badacz się wywodzi”. Naturalnym, choć niepożądanym, zachowaniem większości grup ludzkich jest poddawanie ocenie wartości wyznawanych przez inne grupy; ocena ta jest zazwyczaj niekorzystna w odniesieniu do grupy zewnętrznej. Problem ten staje się widoczny i wywołuje nieporozumienia, między innymi podczas spotkań zawodowych, gdzie menedżer bądź ekspert wywodzący się z innego kręgu kulturowego niż pracownicy firmy, próbuje narzucać firmie rozwiązania konieczne z jego punktu widzenia, ale uderzające w poczucie dobrego obyczaju pracowników. Jak pisze Hofstede, przytaczając zdanie Claude’a Lévi-Strauss’a, „relatywizm kulturowy uznaje, że żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które uprawniałoby ją do przyznawania »wyższości« lub »niższości« wytworom innej kultury. Natomiast każda kultura zdolna jest do tego i musi to robić sama wobec siebie, albowiem jej członkowie są zarazem obserwatorami i podmiotami działań” (2000, s. 42). Członkowie jednych kultur nie są więc w stanie ocenić odmiennych norm, odwołując się do wyznawanych przez siebie; jedyną drogą do porozumienia jest chęć wzajemnego zrozumienia, otwartość i próba wyrwania się z pułapki etnocentryzmu. Dotyczy to zwłaszcza przedstawicieli cywilizacji zachodniej, którzy przejawiają szczególną arogancję postrzegając wartości przez nich wyznawane jako nienaruszalny punkt odniesienia, co stanowi zresztą efekt zaszłości historycznych<sup>2</sup>.

Geert Hofstede przytacza cztery sfery, w ramach których najpełniej objawiają się różnice kulturowe, są to (2000, s. 43–44): symbole, czyli gesty, obrazy, słowa o specyficznym znaczeniu, rozumiałym w zasadzie jedynie dla przedstawicieli danej kultury; bohaterowie, czyli postacie faktyczne lub fikcyjne, które uosabiają cechy cenione w danej kulturze; rytuały, postrzegane przez członków danej społeczności jako niezbędne działania, mające jednak raczej powierzchowny charakter. Czwarta sfera, będąca zarazem trzonem kultury to wartości. Warto zwrócić uwagę, że pierwsze trzy elementy są stosunkowo łatwo zauważalne dla osób z zewnątrz, są również dużo łatwiej akceptowane, a globalizacja sprawia, że kultury wzajemnie przejmują pewnych bohaterów (np. amerykański superman, kobieta w stylu Marilyn Monroe), symbole (np. Coca-Cola, niektóre gesty) czy rytuały (np. zwyczaj wspólnego wyjścia do pubu w piątek po południu). Natomiast wartości, tkwiące najgłębiej w ludzkiej psychice, często nieuświadamiane przez wyznaczające je jednostki, a dla obserwatorów ujawniające się w tylko określonych okolicznościach, stanowią najtrudniejszy do zaakceptowania element zachowania. Podsumowując, wartości w ramach różnych kultur są nieporównywalne, niosą ze sobą różne jakości, mają różne znaczenia, a czyn jednostki może być rozumiany i oceniony tylko z punktu widzenia systemu etycznego, z którego się ona wywodzi.

---

<sup>2</sup> Historia opisuje zachowanie kolonizatorów narzucających autochtonom nową religię i kodeks moralny, podobny wydźwięk miały wyprawy krzyżowe oraz antysemityzm szerzący się w Europie już od średniowiecza. Współcześnie przykładem mogą być działania rządu USA w Iraku.

### 3. Religia jako czynnik różnicujący rozumienie norm moralnych – kultury winy i wstydu – pierwszy krok do zrozumienia różnic

Jedną z klasyfikacji, pozwalającą głębiej zrozumieć sposób myślenia i moralne pobudki, którymi kierują się ludzie w różnych kręgach kulturowych jest prosty podział na kultury winy i wstydu, który omawia Andrzej Flis (2001, s. 31–36). Podział ten odnosi się do uczucia, które reguluje właściwe (moralne) postępowanie jednostek i wywodzi się z tradycyjnego postrzegania źródeł wartości.

Cała kultura Zachodu oraz Bliskiego Wschodu przesiąknięta jest wpływem wiary w jednego Boga. Pomimo olbrzymiego wkładu filozofii, to właśnie religia stała się tu podstawowym budulcem systemu moralności. Przeświadczenie o tym, że normy moralne pochodzą od Boga jest tu tak silne, że uległy mu nawet największe umysły – Dostojewski w *Braciach Karamazow* pisał: „jeśli Boga nie ma, to wszystko jest dozwolone”. Podobna myśl pojawia się u Kołakowskiego i jest podstawą personalizmu katolickiego. Kultury winy opierają moralną ocenę na koncepcji grzechu, ocena moralna następuje wewnątrz jednostki; negatywna samoocena wywołuje poczucie winy. Emocje te można przeżyć samotnie, nie potrzebna jest tu żadna publiczność, pierwotnie był nią zaś wszechwiedzący Bóg. Przedstawiciel kultury wstydu jest w tej komfortowej sytuacji, że może zmyć z siebie poczucie winy – przykładowo spowiedzią, wizytą u psychoanalityka czy też po prostu przepraszając. Poczucie wstydu w kulturach winy jest oczywiście przeżywane, ale ma szczególnie wymiar – „(...) jest on [wstyd – przyp. aut.] refleksem winy – reakcją na nią – i jako taki stanowi sankcję wtórną, dodatkową. Jak powiada prorok Jeremiasz: «wstyd nas okrywa, bo zgrzeszyliśmy» (Jr, 3,25)” (Flis, 2001, s. 37).

Jest to zatem całkowicie inny wstyd niż ten, który przeżywa Chińczyk, Japończyk, Koreańczyk – przedstawiciele kultury wstydu. Normy moralne w kulturach Dalekiego Wschodu nie mają pochodzenia boskiego, ale sformułowane zostały w świeckim kodeksie Konfucjusza. Nie występuje tu żaden byt, który dysponowałby dostępem do sumienia człowieka, nie funkcjonuje tu także pojęcie grzechu, stąd też jedyną odpowiedzialność jednostka ponosi wobec wspólnoty, w której funkcjonuje. Wstyd pojawia się, jeżeli są świadkowie czynu. Jest to jednak poczucie, które nie opuszcza człowieka do końca życia, czasem wręcz przeciwnie – z upływem lat powiększa się. Stąd też obecny w kulturach syndrom strachu przed „utrąą twarzy”. Dobrze imię jest największą wartością na Dalekim Wschodzie, zaś wychowanie i jednocześnie kształtowanie kręgosłupa moralnego odbywa się poprzez uświadamianie dziecku, w jakich sytuacjach może narazić się na drwiny, wyśmiewanie i dezaprobatę społeczności.

Niezwykle trudne jest więc wzajemne zrozumienie pobudek działania i moralnych rozterek przeżywanych przez przedstawicieli kultury Dalekiego Wschodu i Zachodu. Trudne jest również znalezienie odpowiedniego systemu motywacji i kary, który mógłby być jednakowo rozumiany w omawianych środowiskach kulturowych, co przekłada się przecież bezpośrednio na kwestię etyki zarządzania.

Wreszcie, niemożliwe jest stosowanie jednego modelu wydawania ocen moralnych, bo w przypadku kultur winy, do których należy między innymi Polska, to, co dobre i złe warunkowane jest poprzez wewnętrzną opinię, sumienie jednostki; zaś w kulturach wstydu, czyli również wśród Japończyków, ocena moralna danego postępowania należy do grupy, stanowiącej zarazem źródło wartości.

#### 4. Daleki Wschód i etyka zarządzania

Jak wspomniano wcześniej, wartości wyznawane przez kultury Dalekiego Wschodu są pochodną nauk Konfucjusza. Jednakże w ramach zachowań rynkowych, a zwłaszcza relacji z konkurentami stanowią też swoistą kontynuację chińskiej filozofii działań wojennych Bing – Fa, zgodnie z którą „największym zwycięstwem jest wygrać wojnę bez stoczenia bitwy” (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 129). Podstawą talentu chińskiego wojownika jest umiejętność oszukania przeciwnika, nie ma tu więc miejsca na zasady *fair play* w zachodnim rozumieniu. Walka polega na osłabianiu przeciwnika poprzez uderzanie w jego słabe punkty, podczas gdy powstrzymuje się bezpośredni, otwarty atak, zwodzeniu, prowokowaniu emocji, manipulowaniu emocjami – nie należy mówić wprost niemiłych lub niewygodnych rzeczy. Filozofia ta nie odżegnuje się też od szpiegowania, wykorzystywania wewnętrznej słabości przeciwnika oraz niszczenia sojuszy i przyjaźni przeciwnika. Jak pisze Jerzy Mikułowski-Pomorski, by gra taka mogła przynieść oczekiwane rezultaty, konieczne jest zapewnienie armii/firmie harmonii pięciu elementów (2003, s. 129):

- jedności moralnej,
- warunków czasu,
- warunków geograficznych,
- przywództwa,
- organizacji i dyscypliny.

Pierwszy element wiąże się ze stworzeniem poczucia jedności, pomiędzy wszystkimi członkami grupy, czwarty mówi o cechach idealnego przywódcy – godnego zaufania, uczciwego wobec swoich ludzi, sprawiedliwego i odważnego, piąty natomiast odnosi się do dystrybucji władzy i podziału obszarów odpowiedzialności. Warunki drugi i trzeci odnoszą się do czynników obiektywnych, do których należy się przystosować, by maksymalnie wykorzystać ich potencjał.

Powyższe zasady stanowią już pewną informację na temat etyki zarządzania, która opiera się przecież na „ogólnie uznawanych” zasadach i wartościach, do których w omawianym obszarze kulturowym należą: „wytrwałość, porządkowanie stosunków poprzez status i przestrzeganie porządku, oszczędność i poczucie wstydu; zaś wśród wartości krótkoterminowych: osobisty spokój i stabilizacja, dbanie o zachowanie własnej twarzy, szanowanie tradycji oraz odwzajemnianie pozdrowień, względów i podarków” (Hofstede, Bond za: Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 108).

To, co będzie się liczyło w kontaktach biznesowych stanowi odzwierciedlenie owych założeń. Japonia, Chiny, Korea Południowa i Singapur należą do grupy krajów, które w zakresie etyki zarządzania charakteryzuje przede wszystkim kolektywizm<sup>3</sup>, bardzo wysoki kontekst kulturowy<sup>4</sup>, ale również podejście propartnerkie, ceremonialność, monochroniczność i powściągliwość<sup>5</sup>.

Najistotniejszym elementem wyróżniającym specyfikę etyki zarządzania, między innymi, Japończyków jest ich kolektywizm i wynikające zeń zasady współpracy. Kolektywizm jest wartością wpajaną od dzieciństwa poprzez przekonywanie dzieci, że liczy się przede wszystkim dobro grupy oraz lojalność wobec niej. To właśnie za tę cechę należy wynagradzać, indywidualne postęпки są bez większego znaczenia i sukces bądź porażka jednostki nie może być podstawą do szczególnego nagradzania lub dotkliwego karania. Człowiek ma siłę tylko, gdy działa w harmonii z innymi. Te przekonania przekładają się na czysto życiowe oczekiwania Japończyków. Przykładowo aż 68% przedstawicieli tego narodu wyraża przekonanie, „że przedsiębiorstwo powinno wziąć pod uwagę liczebność rodziny pracownika. W ich przekonaniu powinno przydzielić dodatek na każde dziecko” (Hampden-Turner, Trompenaars, 1998, s. 152). Dla porównania wśród przedstawicieli USA pogląd taki wyznaje jedynie 5,4% badanej populacji, w Wielkiej Brytanii uważało tak 4,5% badanych. Japońskie przedsiębiorstwa wychodzą z założenia, że liczy się nie tylko odpowiedzialność wobec pracowników, ale również nakłanianie ich do ponoszenia odpowiedzialności za innych, w tym za rodzinę i właśnie przedsiębiorstwo. Jednostka jest bezsilna wobec praw natury, ale i praw rynku, to przeświadczenie przejawia się również w deklaracji japońskich menedżerów – zaledwie 27% wierzy, że osiągnęło swą pozycję wyłącznie dzięki swojej pracy (Hampden-Turner, Trompenaars 1998, s. 154). Zatem przede wszystkim trwanie w grupie i wspieranie jej jest tu postrzegane jako droga do sukcesu. Dla porównania Polacy są indywidualistami. Wprawdzie deklarujemy ważność rodziny, ale spodziewamy się, że w pracy nasze sukcesy indywidualne będą indywidualnie oceniane. Jednocześnie kultura japońska jest kulturą męską, więc prezentowane są przekonania, że męczyzna powinien dominować w społeczeństwie, życie podporządkowane jest pracy, należy postępować zgodnie z oczekiwaniami, a podstawą działań jest ambicja i osiągnięcie sukcesu (Mikułowski-Pomorski, 2003, s. 117). Z punktu widzenia menedżerów japońskich, panie, które podjęły pracę w fabryce Orion powinny być zadowolone, że jako kobiety mają tak odpowiedzialną funkcję, powinny skupić się na pracy, nawet kiepsko płatnej, by budować potęgę firmy, bo liczy się przede wszystkim wspólny

<sup>3</sup> Jest to jedno z 4 kryteriów klasyfikujących kultury w ujęciu G. Hofstede: kolektywizm vs indywidualizm, męskość vs żeńskość, niski vs wysoki dystans do władzy, niski vs wysoki stopień unikania niepewności (Hofstede, 2000, s. 51).

<sup>4</sup> Kontekst kulturowy jest kryterium klasyfikującym kultury w teorii E. Halla. Rozróżnił on kraje o wysokim, niskim lub średnim kontekście kulturowym (Hall, 1999, s. 240).

<sup>5</sup> Kultury propartnerkie vs protransakcyjne, ceremonialne vs nieceremonialne, monochroniczne vs polichroniczne i powściągliwe vs ekspresyjne, to kryteria światowego podziału kultur biznesu wybrane przez R.R. Gestelanda (2000, s. 16–17).

sukces, nie zaś indywidualny zysk. I to co najważniejsze dla pracownika z Dalekiego Wschodu praca sama w sobie jest wartością – jak wspomniano: życie podporządkowane jest pracy! Jednocześnie dla zatrudnionych w fabryce Polek obca była wschodnia tradycja silnych zobowiązań, z której wynika, że należy czuć wdzięczność za otrzymane dobro – tu: pracę. Z wypowiedzi we wspomnianym wcześniej artykule wynika raczej, że tak słabo płatna praca (niecałe 700 zł netto w 2007 roku) w ogóle nie stanowi wartości, jest natomiast uciążliwym obowiązkiem. W tradycyjnej japońskiej firmie typu KAISHA, jest sprawą naturalną, że na pierwszym miejscu stawiany jest sukces grupy. Jednym z przejawów takiego myślenia jest droga awansu – podwyżkę i przeniesienie na wyższe stanowisko otrzymuje nie ten, który dokonał czegoś spektakularnego dla dobra firmy, lecz ten, który pracuje tam dłużej, skrupulatniej, bez pretensji wypełnia często nużące zadania, wykazując się tym samym lojalnością wobec firmy.

Kolejnym problemem kulturowym, który mógł pojawić się podczas spotkania Japończyków i Polaków była różnica w kontekście kulturowym. Japończycy przejawiają najwyższy kontekst kulturowy na świecie, a co się z tym wiąże osoby spoza własnej grupy są wyraźnie oddzielane, mają też wyższe niż ludzie Zachodu oczekiwania wobec innych, co przez polskich pracowników było zapewne postrzegane jako zachowanie aroganckie i śrubowanie wymagań. Szczególne cechy ma też styl i sposób komunikacji. Mówienie wprost o rzeczach przykrych lub niewygodnych jest uważane za niekulturalne, czasem wręcz wulgarne. Liczy się tu nie tylko zawartość komunikatu, ale przede wszystkim to, co może być odczytane między słowami, znaczenia nabierają, pozornie nieistotne, gesty, mimika, przejawy parajęzyka<sup>6</sup>. Niezwykle łatwo osobie o niskim kontekście kulturowym obrazić kogoś, kto reprezentuje kontekst wysoki. Polacy natomiast reprezentują średni kontekst kulturowy, aluzyjność wypowiedzi nie jest aż tak istotna, gesty i parajęzyk często nie mają większego znaczenia. Jednocześnie mogą pojawiać się tu pewne problemy ze zrozumieniem zawołowanych komunikatów ze strony przedstawicieli kultur o wyższym kontekście.

Na koniec warto również dokonać analizy omawianego zderzenia kultur, uwzględniając podział kultur biznesu według kryteriów R.R. Gestelanda (2000).

Tablica 1

Kultury biznesu Japonii i Polski wg kryteriów R.R. Gestelanda

| JAPONIA, kultura: | POLSKA, kultura:           |
|-------------------|----------------------------|
| propartnerska     | umiarkowanie propartnerska |
| ceremonialna      | ceremonialna               |
| monochroniczna    | polichroniczna             |
| powściągliwa      | o niestałej ekspresywności |

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Parajęzyk lub paralangue jest jednym z wymiarów komunikowania. Są to wszystkie dźwięki – szloch, śmiech, chrząknięcia itp. wydawane przez człowieka, a nie będące mową.

Propartnerskość oznacza w skrócie, że ludzie wolą mieć do czynienia z bliskimi, rodzinami, znajomymi i innymi zapoznanymi dobrze grupami. Przekłada się to w biznesie na konieczność dobrego poznania partnera, zaś w stosunkach narzucenych może wiązać się z nieufnością wobec drugiej strony relacji. Szczególnie relacje z cudzoziemcami obarczone są sporą dozą dystansu. Biorąc pod uwagę tę cechę, relacje pomiędzy stroną japońską i polską stają się jaśniejsze, jako że obie strony mogły kierować się tu właśnie tym wrodzonym dystansem do obcości.

W przypadku obu omawianych kultur mamy do czynienia z modelem ceremonialnym, co również nie sprzyja w nawiązywaniu pełnych zrozumienia, serdecznych kontaktów. Ceremonialność, a zatem okazywanie respektu ściśle wiąże się z zagadnieniem statusu społecznego, płci i wieku. Japońscy menedżerowie spodziewali się z pewnością, że ich obecność na hali produkcyjnej napęli pracowników dumą, że oto menedżer poświęca czas prostemu pracownikowi. Japońskie dobre obyczaje wymagałyby do tego, by szacunek ów i wdzięczność w jakiś sposób okazać. Tymczasem polscy pracownicy odczuwali tylko niechęć, którą wysoko kontekstowi Japończycy potrafili dostrzec. Przy tym większość pracowników na hali stanowiły kobiety, które w japońskiej hierarchii społecznej zajmują zdecydowanie niższą pozycję niż mężczyźni. W Japonii, jak już wspomniano, menedżerem zostaje się stosunkowo późno, gdyż jest to nagroda za lojalność wobec firmy, dodatkową barierą był tutaj wiek. Z artykułu dziennikarki „Gazety Wyborczej” wynika, że wiele pracownic miało niewiele ponad 20 lat, co również nie ułatwiało komunikacji; wreszcie pracownice te były na najniższym szczeblu kariery w firmie i na szacunek w japońskim rozumieniu dopiero zaczynały pracować. Z punktu widzenia polskich norm etyki i etykiety, było w pełni uzasadnione, że czuły się ignorowane i nie szanowane.

Kolejnym punktem zapalnym była kwestia stosunku do czasu. Japończycy są przedstawicielami kultury monochronicznej, a zatem wyczuleni są na wszelkie harmonogramy i przestrzeganie punktualności. Czas jest podzielony i zorganizowany, stąd też niekontrolowane przerwy, zbyt długie przestoje produkcji nie mogą mieć miejsca w świecie monochronicznym. Polacy natomiast należą do kultury umiarkowanie polichronicznej, zatem urastające do rangi problemów niewielkie przerwy są w naszym rozumieniu przejawem małostkowości, a prośba o wpisywanie czasu wyjścia i przyścia z toalety lub przerwy na coś do picia, z punktu widzenia polskiego pracownika jest upokarzająca.

Kolejnym elementem różnic kulturowych, który mógł być źródłem problemów w relacjach pomiędzy Japończykami a Polakami była ekspresyjność Polaków. Japończycy to przedstawiciele kultury powściągliwej. Oznacza to nie tylko, że cenią sobie opanowanie, powstrzymanie negatywnych emocji, ale również ciszę. W kulturze japońskiej wzajemne przerywanie, słowne nakładki są objawem arogancji, głupoty i nieumiejętności panowania nad sobą. Rozmowy w pracy, nad linią produkcyjną, będąc neutralnym elementem w środowisku pracowniczym w Polsce, dla japońskich menedżerów są przejawem lekceważenia pracy, niedostatecznego przy-



kładania się do obowiązków. Jak napisał R.R. Gesteland (2000, s. 73): „(...) gadatliwość ekspresyjnych ludzi na ogół irytuje opanowanych Japończyków, którzy – jak można sądzić – cenią sobie przerwy między wypowiedzianymi słowami na równi z samymi słowami”.

## 5. Zakończenie

Niezadowolenie pracowników Oriona w Łysomicach, oskarżanie Japończyków o nieetyczne praktyki i z drugiej strony brak zrozumienia z ich strony dla wartości reprezentowanych przez polskich pracowników wynikał w olbrzymim stopniu z relatywizmu kulturowego. Ekspresywni, polichroniczni Polacy sprawiali na Japończykach wrażenie nieodpowiedzialnych pracowników. Przy tym, skupieni na realizacji własnych celów nie przystawali do modelu etycznego pracownika, skupionego na wspólnym – jedynym do zaakceptowania sukcesie. Niewystarczająco oddani i poświęcający się dla dobra firmy i ogółu pracowników, z roszczeniami finansowymi i organizacyjnymi zamiast wdzięczności i szacunku negatywnie zaskakiwali swoich menedżerów – nie szanując pracy uderzali w podstawową wartość Dalekiego Wschodu. Pracownicy Oriona myśląc o godności pracy i pracownika w ujęciu wartości zachodnioeuropejskich natrafiali zaś na ścianę niezrozumienia i obojętności ze strony przełożonych. Rozgoryczenie pracowników obojętnością i podwyższaniem wymagań niewątpliwie wpływało na wydajność ich pracy, jak i stosunek do pracy. Stąd zamiast oczekiwanej przez stronę japońską wdzięczności za możliwość pracy, Polacy próbowali bronić się poprzez minimalizowanie swojej frustracji. Hasła motywujące azjatyckich pracowników, wśród Polaków, którzy pracują, aby żyć, wywoływały co najwyżej reakcje humorystyczne. Kończąc warto przypomnieć również, że Polacy swoją hierarchię wartości i poczucie moralności opierają na poczuciu winy i koncepcji grzechu, a zatem pojęciach niezrozumiałych dla Japończyków. Według polskich pracowników postępowanie japońskich menedżerów było nieetyczne, gdyż uderzało w godność jednostki, zaś z punktu widzenia Japończyków, Polacy postępowali nieetycznie lekceważąc pracę i odrzucając wspólny cel<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Wydaje się, że należy zwrócić również uwagę na fakt, że pracownice polskie choć ze zrozumiałych przyczyn nie akceptowały japońskiego modelu zarządzania i nie potrafiły się odnaleźć w firmie, jednocześnie nie wykazywały się wysokim poziomem etyki pracy nawet w standardzie bliższym im kulturowo. Część ich działań – celowe opóźnianie procesu produkcji, niszczenie narzędzi pracy, nierealizowanie zadań określonych umową – nie tylko sama w sobie była nieetyczna, była wręcz łamaniem prawa pracy. Trudno powiedzieć czy takie skrajne zachowania wynikały z chęci zamanifestowania niezadowolenia z relacji pracowniczych, czy były efektem cech osobowych pracowników.



## Bibliografia

- Encyklopedia PWN*. 2008. [online, dostęp 2008-12-03]. Dostępny w Internecie: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3966979>.
- Flis A. 2001. *Chrześcijaństwo i Europa*. Kraków: Zakład Wydawniczy NOMOS. ISBN 83-88508-22-9.
- Gesteland R.R. 2000. *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13031-8.
- Hall E.T. 1999. *Taniec życia*. Warszawa: Wydawnictwo Literackie Muza. ISBN 83-7200-357-2.
- Hampel-Turner Ch., Trompenaars A. 1998. *Siedem kultur kapitalizmu*. Warszawa: Dom Wydawniczy ABC. ISBN 83-87286-39-7.
- Hofstede G. 2000. *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1282-8.
- Lewińska A. 2007. *Pracowałam za grosze...* „Gazeta Wyborcza” Duży Format z 26 lutego.
- Mikułowski-Pomorski J. 2003. *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-017-8.
- Oberlan M. 2009. *26 stopni rozkłada panie w Sharpie*. [online]. „Nowości – Łysomice” [dostęp 2009-02-15]. Dostępny w Internecie: <http://www.nowosci.com.pl/look/nawosci/tagi.tpl?&IdPublication=6&IdTag=884&SrLStart=80>.

## Cultural Relativism in Economic Ethics. Case Study – an Example of a Culture Crash between Poland and Japan

**Summary:** The article brings up the issue of ethical relativism in the work and management context. It presents a case of Japanese company Sharp, which produces TVsets in Poland. Using this example of lack of rapport, we set out to demonstrate the meaning of culture differences in work and management ethics with reference to standards in Far East and Poland. The first part presents a study case, followed by the problem of culture relativism and criteria of the culture division, based on the religious background. In the end we presented the values adequate for ethics in the Far Eastern confronted with that in Poland.

---

**Key words:** ethics, culture, management, relativism, Japan

---

ADAM STABRYŁA\*

## Wybrane rachunki kosztów w zarządzaniu procesowym

---

Słowa kluczowe: koszty docelowe, koszty w cyklu życia produktu, łańcuch wartości, koszty procesów

---

**Streszczenie:** W prezentowanym artykule przedstawiono koncepcję analizy procesu wytwórczego, z punktu widzenia menedżerskich rachunków kosztów. Przyjęto, że podstawowym podejściem w tym obszarze działalności przedsiębiorstwa jest formuła zarządzania procesowego. Stosowanie tej generalnej formuły ma umożliwić uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jaka jest produktywność realizacji poszczególnych zadań, jak są generowane strumienie efektów i kosztów, jak należy skutecznie zarządzać zdolnością operacyjną przedsiębiorstwa. W rozwinięciu tekstu omówiono następującą problematykę: rachunek kosztów docelowych działalności przedsiębiorstwa, zarządzanie kosztami w cyklu życia produktu, doskonalenie struktury łańcucha wartości, rachunek kosztów procesów.

### 1. Rachunek kosztów docelowych działalności przedsiębiorstwa

#### 1.1. Charakterystyka koncepcji rachunku kosztów docelowych (*target costing*)

Rachunek kosztów docelowych został opracowany na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX w. w firmie Toyota Motor Corporation. Ma on zastosowanie w programach wieloetapowych, w odniesieniu do oszacowania długoterminowych kosztów produktu.

Rachunek kosztów docelowych koncentruje się na zarządzaniu produktem we wszystkich stadiach jego powstawania, a więc w fazach: badawczo-rozwojowej,

---

\* Prof. dr hab. Adam Stabryła – profesor zwyczajny, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

projektowania konstrukcji, technicznego przygotowania produkcji, logistyki, bezpośredniego wytwarzania, sprzedaży (dystrybucji i serwisu). Istotą koncepcji rachunku kosztów docelowych jest teza, iż wyróżnikiem produktywnego działania jest istnienie pewnego progu (poziomu) kosztów, takiego mianowicie, któremu odpowiadałaby z jednej strony akceptowana przez nabywcę cena, z drugiej zaś efektywna wielkość zysku, która satysfakcjonowałaby producenta.

Rachunek kosztów docelowych opiera się na gruntownej analizie cyklu życia produktu, ukierunkowanej na racjonalizację kosztów funkcji. Koszty te diagnozuje się i planuje już w fazie badawczo-rozwojowej i projektowej, a nie dopiero w trakcie realizacji procesu produkcyjnego. Podejście, które charakteryzuje rachunek kosztów docelowych wyraża stosowanie w procesie zarządzania zasady antycypacji, albowiem praktyka *target costing* wskazuje na to, iż około 70–95% kosztu własnego zostaje rozstrzygnięte już w stadium badawczo-projektowym. Innymi słowy, decyzje podjęte w pierwszych fazach procesu projektowo-realizacyjnego przesądzą w zasadniczym stopniu o ponoszonych później kosztach, a zarazem ograniczają w istotny sposób (czasem wręcz uniemożliwiają) możliwości dokonywania zmian w trakcie bezpośredniego procesu wytwórczego.

Koncepcja *target costing* zakłada, iż głównymi determinantami badanych kosztów są:

- a) planowana cena rynkowa produktu,
- b) założony wynik na sprzedaży (z założenia zysk).

Determinanty te mają charakter wielkości z góry danych i przesądzą o wielkości kosztu docelowego. Natomiast postępowanie badawcze zmierzające ku osiągnięciu kosztu docelowego lub jego obniżenia opiera się na następujących wytycznych:

1) punktem wyjścia zarządzania kosztami w koncepcji *target costing* jest ocena poziomu aktualnych kosztów własnych i kosztów działalności, dokonywana z punktu widzenia ich wymagalności,

2) osiągnięcie kosztów docelowych wymaga stosowania techniki badania funkcji zarówno w odniesieniu do wyrobów lub usług, jak i mając na uwadze funkcje procesów zarządzania oraz procesów wykonawczych,

3) analiza faz poszczególnych procesów powinna doprowadzić do identyfikacji tzw. *kosztów dryfujących*, a więc tych, które mogą być zredukowane lub nawet wyeliminowane,

4) należy uwzględnić możliwości ograniczenia stanu zasobów, jak również podniesienie stopnia rotacji (obrotowości) czynników wytwórczych,

5) podstawowym i ostatecznym problemem decyzyjnym w rachunku kosztów docelowych jest rozstrzygnięcie o uruchomieniu lub zaniechaniu określonego rodzaju produkcji, przy zastosowaniu kryterium rentowności typu kosztowego,

6) obliczoną rentowność należy odnieść do założonego poziomu opłacalności (może nim być np. stopa oprocentowania lokat).

Głównym kierunkiem badawczym rachunku kosztów docelowych jest więc weryfikacja możliwości firmy pod kątem dojścia do takiej obniżki kosztów, która z jednej strony pozwoliłaby na sprzedaż produkcji po średnich cenach rynkowych (co jest warunkiem utrzymania się przez firmę w strefie konkurencyjności), z drugiej zaś zapewniła osiągnięcie zadowalającej rentowności.

## 1.2. Ustalenie kosztu docelowego

Koncepcja rachunku kosztów docelowych jest pewnego rodzaju odwrotnością typowych formuł ustalania cen produktu (wyrobu, usługi), takich jak np.: formuła „koszt plus” (wykorzystująca rachunek kosztów pełnych) czy formuła oparta na marży brutto (tabl. 1). Różnice między tymi przeciwstawnymi rozwiązaniami prowadzą do zmiany podejścia w zarządzaniu kosztami. W pierwszym przypadku – a więc w rachunku kosztów docelowych – koszt jest funkcją ceny rynkowej oraz planowanego zysku. Natomiast w drugim przypadku cena jest funkcją kosztu pełnego i planowanego zysku (lub ewentualnie cenę kształtuje się na bazie marży brutto).

Koszt docelowy ogólnie określa się w poniższy sposób:

$$k_j^* = g_1(c_j^*, z_j^*), \quad (1)$$

oraz

$$k_j^* = c_j^* - z_j^*, \quad (2)$$

gdzie:

- $k_j$  – jednostkowy koszt docelowy,
- $g_1$  – operator rachunku,
- $c_j^*$  – jednostkowa cena rynkowa,
- $z_j^*$  – planowany zysk jednostkowy.

Tablica 1

Typowe formuły ustalania cen

### Koszt plus zysk

$$c_j = k_j \cdot \left( 1 + \frac{sz_j(\%)}{100} \right), \quad (a)$$

gdzie:

- $c_j$  – cena jednostkowa,
- $k_j$  – koszt jednostkowy,
- $sz_j$  – stopa zysku jednostkowego.

**Techniczny koszt wytworzenia plus marża handlowa**

$$c_j = kt_j \cdot \left( 1 + \frac{sm_h(\%)}{100} \right), \quad (b)$$

gdzie:

 $kt_j$  — jednostkowy techniczny koszt wytworzenia, $sm_h$  — stopa marży handlowej (procentowy narzut zysku, kosztów zarządu i sprzedaży).**Koszt zmienny plus marża brutto**

$$c_j = kz_j + \frac{M_b}{N} \quad (c)$$

lub

$$c_j = kz_j \cdot \left( 1 + \frac{sm_b(\%)}{100} \right) \quad (d)$$

oraz

$$sm_b = \frac{M_b}{S_n} \cdot 100, \quad (e)$$

gdzie:

 $kz_j$  — jednostkowy koszt zmienny, $M_b$  — marża brutto okresu (globalna marża brutto), $N$  — wielkość produkcji, $sm_b$  — stopa marży brutto, $S_n$  — przychody ze sprzedaży,

przy czym:

1) marża brutto to różnica między przychodami ze sprzedaży a kosztami zmiennymi,

2) jednostkowa marża brutto to różnica między ceną sprzedaży jednej sztuki wyrobu (rodzaju usługi), a jednostkowym kosztem zmiennym tego wyrobu (rodzaju usługi),

3) łączna marża brutto to różnica między łącznymi przychodami ze sprzedaży przy określonym rozmiarze działalności, a łącznymi kosztami zmiennymi.

**Koszt plus zysk od kapitału (I)**

$$c_j = k_j + RP_1 \cdot \frac{P}{N}, \quad (f)$$

gdzie:

 $RP_1$  — prosta stopa zwrotu (zysk netto plus odsetki od kredytów / zaangażowany kapitał własny i obcy), $P$  — zaangażowany kapitał (majątek) w produkcję wyrobu (świadczonej usługi).**Koszt plus zysk od kapitału (II)**

$$c_j = k_j + RP_2 \cdot \frac{P}{N}, \quad (g)$$

gdzie:

 $RP_2$  — druga formuła prostej stopy zwrotu (zysk netto / zaangażowany kapitał własny).

Charakterystycznym czynnikiem formuły (1) jest tzw. o p e r a t o r r a c h u n k u. Z formalnego punktu widzenia odpowiada on przekształceniu funkcyjnemu, zaś w kontekście empirycznym wyraża sposób obliczania kosztu jednostkowego.

Operator rachunku odniesiony do kosztu docelowego określa jego wielkość jako różnicę między jednostkową ceną rynkową a planowanym (założonym) zyskiem jednostkowym. Tym samym koszt docelowy jest kształtowany w sposób dynamiczny pod wpływem zmian rynkowych i jest podstawą oceny efektywności zarządzania. Koszt docelowy należy bowiem traktować jako wielkość wzorcową (postulowaną), z którą porównuje się koszt rzeczywiście poniesiony. W zarządzaniu kosztami należy dążyć do tego, aby w stosunkowo krótkim czasie koszt rzeczywisty zrównał się z kosztem docelowym.

W zarządzaniu kosztami istotne znaczenie ma ustalenie planowanego zysku jednostkowego, ponieważ jest on miernikiem opłacalności produkcji. W decyzjach operacyjnych średniookresowych (w praktyce można przyjąć okres trzyletni) właściwym kryterium opłacalności jest e f e k t y w n o ś ć o p e r a c y j n a  $E_{op}$ . Rachunek efektywności oparty na tym kryterium przebiega w poniższy sposób:

1) obliczenie rentowności kosztowej  $R_k$ :

$$R_k = \frac{Z_n + A}{K_{wt}}, \quad (3)$$

gdzie:

$Z_n$  – zysk netto (łączny zysk netto dla danego produktu),

$A$  – amortyzacja,

$K_{wt}$  – koszt własny,

2) obliczenie rentowności lokat (depozytów)  $R_l$ :

$$R_l = \frac{O_p}{K_{wt}}, \quad (4)$$

gdzie:

$O_p$  – potencjalne odsetki, jakie można by otrzymać w przyjętym horyzoncie planowania, gdyby środki pieniężne odpowiadające strumieniowi kosztu własnego, przeznaczyć na lokaty (depozyty),

3) obliczenie wskaźnika efektywności operacyjnej  $E_{op}$ :

$$E_{op} = \frac{R_k}{R_l} > 1 \text{ (lub } \gg 1). \quad (5)$$

Relacja podana we wzorze (5) pełni funkcję weryfikatora planowanego zysku, a zarazem jest instrumentem kontroli prawidłowego obliczania wysokości kosztu docelowego. Koszt ten może być bowiem przedmiotem manipulacji ze strony kierownictwa firmy w tym sensie, iż można go podnosić (maskując koszty zbędne lub marnotrawstwo) poprzez zmniejszenie planowanego zysku.

## 2. Zarządzanie kosztami w cyklu życia produktu

**Cykl życia produktu** to przedział czasu, jaki jest liczony od momentu wprowadzenia produktu na rynek, do momentu zaniechania jego wytwarzania i wycofania z rynku. W cyklu tym zwykle wyróżnia się następujące etapy:

- 1) etap wprowadzania produktu na rynek,
- 2) etap wzrostu,
- 3) etap dojrzałości,
- 4) etap schyłku (spadku).

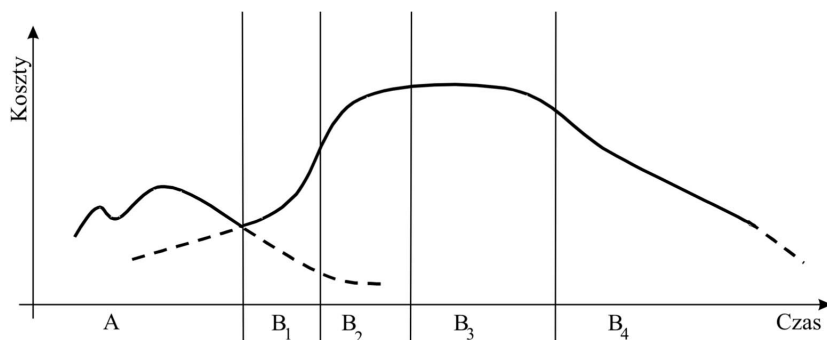
Powyższy układ etapów składa się na fazę operacyjną wąsko rozumianego procesu wytwórczego. W rzeczywistości jednak zakres cyklu życia produktu jest wyraźnie szerszy, albowiem obejmuje on również projektowanie wyrobu, które ma miejsce jeszcze w trakcie przedziału przedprodukcyjnego. Przedział ten tworzy cykl projektowo-realizacyjny i jest odniesiony do przedsięwzięć inwestycyjnych. W przedziale przedprodukcyjnym muszą być prowadzone także prace analityczno-badawcze, projektowe i doświadczalne nad wyrobem, albowiem nie sposób jest oddzielić merytorycznie przeznaczenia inwestycji od zamierzeń produkcyjnych. Niniejsze czynności są wykonywane również w samej fazie operacyjnej, w związku z badaniami rozwojowymi i modernizacją produktu.

Do wymienionych wyżej prac, poszerzających zakres funkcji wytwórczych objętych typowym cyklem życia produktu, dochodzą również działania związane z likwidacją danej dziedziny produkcji lub jej restrukturyzacją. Wszystkie te prace, zarówno z okresu poprzedzającego fazę operacyjną, jak i zadania odnoszące się do etapu schyłku (spadku) działalności wytwórczej, poszerzają typowy cykl życia produktu, co prowadzi równocześnie do zmiany metody zarządzania kosztami.

Klasyczny rachunek kosztów koncentruje się na procesach bezpośredniego wytwarzania i sprzedaży, natomiast rachunek cyklu życia produktu uwzględnia również koszty ponoszone w etapach przed- i poprodukcyjnym (charakterystyki kosztowe w cyklu życia produktu przedstawiają rys. 1–3). Zmienia to w sposób zasadniczy obraz kształtowania się rentowności sprzedaży, ponieważ zysk (wynik finansowy) odniesiony do poszczególnych etapów ścisłej fazy operacyjnej – a więc bezpośredniego procesu wytwórczego – jest wyraźnie różny od zysku (wyniku) liczonego dla całego cyklu życia produktu.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu obejmuje szerszy zakres kosztów i ewentualnych strat, aniżeli rachunek tradycyjny. Poszerzenie tego zakresu zmienia ocenę opłacalności produkcji, nade wszystko ma jednak zasadnicze znaczenie dla poprawnego ustalenia *c e n y s p r z e d a ż y*. Musi ona bowiem być tak skalkulowana, aby uwzględniała nie tylko koszty produkcji, ale pełny zakres kosztów własnych, do których zostałyby również włączone koszty przed- i poprodukcyjne.

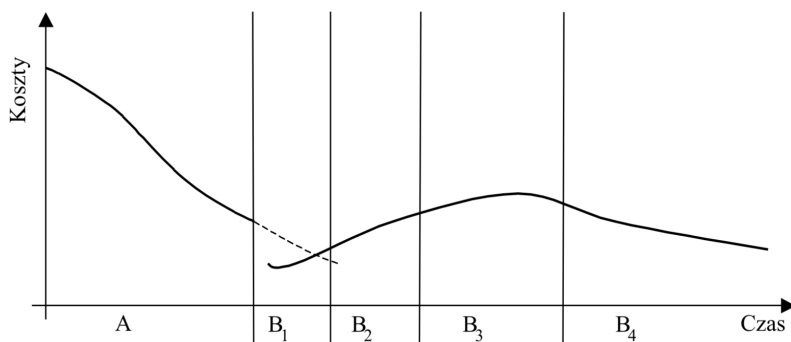


**Oznaczenia:**

- A – przedział przedprodukcyjny,
- B<sub>1</sub> – etap wprowadzania produktu na rynek,
- B<sub>2</sub> – etap wzrostu,
- B<sub>3</sub> – etap dojrzałości,
- B<sub>4</sub> – etap schyłku

Rys. 1. Koszty w cyklu życia produktu (przykład I)

Źródło: opracowanie własne.

**Oznaczenia:**

jak na rys. 1

Rys. 2. Koszty w cyklu życia produktu (przykład II)

Źródło: opracowanie własne.

W związku z powyższym koszt cyklu życia produktu ( $K_{lc}$ ) proponuje się obliczać według poniższej formuły:

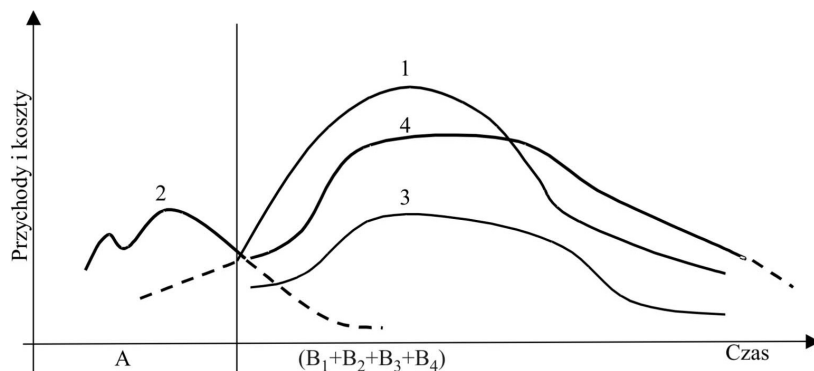
$$K_{lc} = K_{pr} \cdot \left( 1 + \frac{sK_o(\%)}{100} \right) + K_n, \quad (6)$$

gdzie:

$K_{pr}$  – koszty produkcyjne,

$sK_o$  – stopa kosztów zarządu i sprzedaży,

$K_n$  – pozostałe koszty cyklu życia produktu (dotyczące prac analityczno-badawczych, projektowych, likwidacyjnych).



#### Oznaczenia:

1 – przychody ze sprzedaży,

2 – koszty B+R,

3 – koszty produkcji,

4 – koszt własny

Rys. 3. Przychody i koszty w cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki stosowaniu rachunku cyklu życia produktu można planować koszty już w stadium technicznego przygotowania produkcji, a nie dopiero w trakcie wprowadzenia produktu na rynek. Można ponadto dokładnie szacować rentowność sprzedaży (w poszczególnych etapach), a dzięki temu racjonalnie sterować długością cyklu życia produktu, dokonując jego skracania lub wydłużania.

### 3. Doskonalenie struktury łańcucha wartości

**Łańcuch wartości** (*value chain*) jest ciągiem różnego rodzaju funkcji (działań), generujących wartość produktu, która jest określona przez relacje rynkowe między firmą, a nabywcą. Koncepcja łańcucha wartości, nazywanego również łańcuchem ekonomicznym (P. Drucker), jest ściśle związana z wartością dodaną, powstającą w kolejnych ogniwach procesów gospodarczych. Charakteryzuje ona przyrost wartości produktów (towarów), a zarazem kształtowanie się kosztów w przedsiębiorstwie.

Model łańcucha wartości przedstawił w 1980 r. M. E. Porter. Ujął go w formę schematu, na którym została nakreślona w sposób bardzo ogólny struktura powiązanych ze sobą funkcji głównych i pomocniczych, jakie występują w przedsiębiorstwie. Odpowiednikiem modelu Portera jest organizacja procesu gospodarczego, którego poszczególne funkcje (uporządkowane w fazy) stanowią ogniwa łańcucha wartości. Każde ogniwo jest zarazem czynnikiem łańcucha przyczynowo-skutkowego w splocie zdarzeń gospodarczych i tym samym kształtuje produktywność w poszczególnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa.

Badania diagnostyczne nad strukturą łańcucha wartości są ważnym instrumentem zarządzania rozwojem firmy, ponieważ ich celem jest ujawnienie kosztów zbędnych i ocena wartości dodanej w każdej fazie i etapie procesów gospodarczych, a w konsekwencji uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez firmę.

Przyjmując za przedmiot analizy konkretny proces lub jakąś dziedzinę działalności, technika badania funkcji sprowadzać się tutaj będzie do diagnozy i doskonalenia współdziałania uczestniczących w procesie gospodarczym jednostek organizacyjnych i pojedynczych stanowisk pracy, na podstawie ustalonej klasyfikacji działań (oddziaływań).

Zasadniczym zadaniem techniki badania funkcji jest opracowanie kryteriów oceny funkcjonowania realizatorów procesu gospodarczego, jakimi są jednostki organizacyjne i pojedyncze stanowiska pracy. Kryteria oceny są miarami, które wskazują na wielkość błędów lub odchyłeń wyliczonych przy porównaniu faktycznej realizacji funkcji z wielkością normatywną bądź postulatywną, określającą pożądanłość funkcji. Tak rozumiane kryteria oceny stanowią podstawę wyprowadzenia ustaleń diagnostycznych oraz sprecyzowania stopnia istotności ewentualnych odchyłeń: odchylenia od wielkości normatywnych bądź postulatywnych mogą mieć charakter negatywny lub pozytywny i to właśnie składa się na sens danego zadania diagnostycznego.

Racjonalizacja układu funkcji w łańcuchu wartości polega na usprawnieniu procesu gospodarczego na podstawie określonych ustaleń diagnostycznych, biorąc na przykład pod uwagę prawidłowość klasyfikacji funkcji, stopień spełniania funkcji, poziom specjalizacji jednostek organizacyjnych w poszczególnych dziedzinach działalności.

Racjonalizacja łańcucha wartości ściśle związana jest z problemem doskonalenia struktury organizacyjnej. Związek ten dotyczy następujących aspektów organizacji procesu gospodarczego:

- grupowania jednostek organizacyjnych w większe systemy (co powoduje rozbudowę struktury organizacyjnej a zarazem prowadzi do wzrostu stopnia złożoności procesu zarządzania),
- tworzenia nadrzędnego centrum zarządzania,
- zmiany zakresu funkcji zarządzania.

Powyższe aspekty winny być uwzględnione w szczególności w racjonalizacji struktury hierarchicznej. Problem ten sprowadza się do uzyskania odpowiedzi na

pytanie: jaki jest zakres funkcji (zadań) stanowisk kierowniczych i poszczególnych podsystemów zarządzania – zwłaszcza szerebie centralnego – następnie, czy istnieją zbędne stanowiska kierownicze i całe szerebie struktury hierarchicznej, wreszcie, jak wpływa spełnianie określonych funkcji w procesie zarządzania na efektywność działania podsystemów wykonawczych. W konsekwencji wyłania się kluczowe zagadnienie w racjonalizacji łańcucha wartości, a mianowicie problem kosztów. Analiza kosztów jest ukierunkowana na ocenę efektywności działania, zarówno pod kątem diagnostycznym, jak i mając na uwadze wybór wariantów usprawnień, odniesionych do zakresu i sposobu spełniania wymaganych funkcji.

Analiza kosztów stanowi podstawowe narzędzie w badaniu produktywności łańcucha wartości (pełnego układu i poszczególnych ogniw), przede wszystkim ze względu na wypracowaną w kolejnych fazach procesu gospodarczego wartość dodaną.

## 4. Rachunek kosztów procesów

Rachunek kosztów procesów (*Activity – Based – Costing*) jest metodą, która służy do rozliczania kosztów pośrednich, na podstawie ich powiązania z określonymi procesami cząstkowymi (działaniami, czynnościami). Koszty tych procesów są odniesione bezpośrednio lub pośrednio do produktów<sup>1</sup>.

Prezentowana metoda (oznaczana skrótem ABC) opiera się na założeniu, iż nośnikami kosztów procesów (*cost drivers*) są rodzaje parametrów, które stanowią mierniki wyrażające specyfikę zidentyfikowanych procesów. Jest to fundamentalna zasada rachunku kosztów procesów, odróżniająca w sposób istotny niniejszą metodę od tradycyjnego rachunku kosztów. W tym ostatnim bowiem przypadku koszty pośrednie rozlicza się w sposób typowy między produkty, proporcjonalnie do wielkości bazowej, np. materiałów bezpośrednich lub płac bezpośrednich.

Tradycyjne podejście w rozliczaniu kosztów pomija związek przyczynowy i jego natężenie między produktami a określonymi procesami (podstawowymi, pomocniczymi, uzupełniającymi). Jest to bardzo istotny mankament klasycznej koncepcji rozliczania i kalkulacji kosztów, albowiem nie uwzględnia ona dominacji produkcji zautomatyzowanej, rosnącego znaczenia procesów okołoprodukcyjnych (procesów B+R, procesów logistycznych, administracyjno-biurowych i marketingowych).

Punktem wyjścia rachunku kosztów procesów jest następująca gradacja kosztów:

- koszty procesów dotyczące działalności całego przedsiębiorstwa,
- koszty procesów odniesione do grup asortymentowych,
- koszty procesów związane z seriami produkcyjnymi,
- koszty procesów właściwe pojedynczemu produktowi lub wolumenowi produkcji (sprzedaży).

<sup>1</sup> Metoda rachunku kosztów procesów (zwana też rachunkiem kosztów działań) powstała w drugiej połowie lat osiemdziesiątych XX w. w Stanach Zjednoczonych, a jej twórcami byli R. Cooper i R. Kaplan.

Podstawą ustalenia wskazanych wyżej kosztów jest opracowanie klasyfikacji procesów, a następnie ustalenie nośników kosztów procesów. Odpowiednie zestawienia – jako przykłady – są przedstawione w tabl. 2 i 3.

Tablica 2

## Ogólna klasyfikacja procesów

| Kryteria             | Przejawy procesów/działań                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poziom agregacji     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Przedsiębiorstwo jako struktura procesów podstawowych</li> <li>– Procesy ogólne (całościowe)</li> <li>– Subprocesy</li> <li>– Działania</li> </ul>                                           |
| Znaczenie            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesy podstawowe (pierwotne)</li> <li>– Procesy dodatkowe (pomocnicze)</li> </ul>                                                                                                          |
| Wartość dodana       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesy/działania tworzące wartość dodaną</li> <li>– Procesy/działania wpływające pośrednio na wzrost wartości dodanej</li> <li>– Procesy/działania nie tworzące wartości dodanej</li> </ul> |
| Funkcje              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesy produkcji</li> <li>– Procesy zaopatrzenia</li> <li>– Procesy dystrybucji</li> <li>– Procesy rozwoju</li> </ul>                                                                       |
| Częstość wykonywania | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesy powtarzalne</li> <li>– Procesy innowacyjne (jednorazowe)</li> </ul>                                                                                                                  |
| Przedmiot przepływu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Procesy związane z przepływem idei</li> <li>– Procesy związane z przepływem informacji</li> <li>– Procesy związane z przepływem dóbr</li> </ul>                                              |

Źródło: na podst.: Nowak, Piechota, Wierzbński, 2004, s. 167.

Cykl postępowania badawczego w rachunku kosztów procesów składa się z następujących etapów:

- 1) ustalenia bezpośrednich kosztów produktów,
- 2) określenia obiektów kosztów,
- 3) rozliczenia kosztów procesów,
- 4) rozliczenia kosztów ogólnych (pozostałych kosztów pośrednich),
- 5) kalkulacji kosztu jednostkowego produktu.

**Ustalenie bezpośrednich kosztów produktu.** W tym przypadku stosuje się tradycyjny sposób obliczania kosztów, wykorzystując dokumentację źródłową, ewentualnie rozliczając koszty produktów w podstawie pomiaru procesów bezpośredniego wytwarzania. Na przykład mogą to być następujące procesy: przygotowania produkcji, transportu wewnątrzwydziałowego, obróbki mechanicznej, montażu, demontażu, magazynowania.

Tablica 3

## Przykłady nośników kosztów procesów

| Proces                                                                                                                                       | Nośnik kosztów procesów                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gospodarka materiałowa (logistyka): <ul style="list-style-type: none"> <li>– procesy zaopatrzeniowe</li> <li>– procesy magazynowe</li> </ul> | Liczba faktur (pozycji w fakturze)<br>Liczba dostaw<br>Liczba zamówień<br>Liczba pozycji przyjętych (wydanych)<br>Powierzchnia (kubatura) magazynów                         |
| Produkcja: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowanie produkcji</li> <li>– kontrola</li> <li>– obsługa</li> </ul>                | Liczba planów (pozycji w planach)<br>Liczba założeń normatywnych<br>Liczba założeń konstrukcyjnych<br>Liczba kontroli<br>Liczba stanowisk (czynności)<br>Liczba konserwacji |
| Zbyt: <ul style="list-style-type: none"> <li>– procedury sprzedaży</li> <li>– wysyłka</li> </ul>                                             | Zamówienia klientów<br>Rachunki (faktury)<br>Listy frachtowe<br>Deklaracje celne<br>Liczba sformatowanych partii produktów<br>Liczba wydanych pozycji                       |

Źródło: na podst. Kiziukiewicz (red.), 2003, s. 206.

**Określenie obiektów kosztów** (*cost objects*). Obiektami kosztów mogą być przykładowo: wyroby przemysłowe, usługi, klienci (odbiorcy), kanały dystrybucji, projekty, ośrodki odpowiedzialności. Obiekty stanowią przedmioty odniesienia procesów (na zasadzie związku przyczynowo-skutkowego) i zarazem są czynnikami absorpcji kosztów.

Obiekty kosztowe dzielą się na produkty i obiekty asocjacyjne (skojarzone). Właściwymi obiektami są produkty, ale poprzez obiekty asocjacyjne w sposób bardziej precyzyjny przypisuje się produktom poszczególne procesy i wydatkowane zasoby.

**Rozliczenie kosztów procesów.** Po ustaleniu obiektów kosztów oraz procesów, jakie determinują wytworzenie i sprzedaż produktów, ustala się nośniki kosztów procesów oraz kluczowe podziałowe kosztów danego procesu. Nośnikami kosztów procesów są – jak powiedziano wcześniej – rodzaje parametrów, opisujące te procesy.

Klucze podziałowe kosztów procesów to tzw. *stawki*, które oblicza się według wzoru:

$$s_i = \frac{K_i}{L_i}, \quad (7)$$

gdzie:

- $s_i$  – stawka  $i$ -tego procesu,
- $K_i$  – koszty  $i$ -tego procesu,
- $L_i$  – wartość parametru  $i$ -tego procesu (np. liczba jednostek miernika  $i$ -tego procesu) (Kiziukiewicz (red.), 2003, s. 209).

**Rozliczenie kosztów ogólnych.** Ponieważ część kosztów pośrednich nie wiąże się wyraźnie z nośnikami (miernikami) kosztów procesów, przeto rozlicza się je w sposób tradycyjny, w formie narzutu.

**Kalkulacja kosztu jednostkowego  $j$ -tego produktu  $k_j$ .** Obliczenie tego kosztu odbywa się według formuły:

$$k_j = k_{bj} + k_{pj} + k_{gj}, \quad (8)$$

gdzie:

- $k_{bj}$  – koszty bezpośrednie  $j$ -tego produktu,
- $k_{pj}$  – koszty procesów, związanych z  $j$ -tym produktem,
- $k_{gj}$  – narzut (kwotowo) kosztów ogólnych na  $j$ -ty produkt.

Koszty procesów  $k_{pj}$  przypadające na jednostkę  $j$ -tego produktu są kosztami pośrednimi, a oblicza się je według poniższego wzoru:

$$k_{pj} = \frac{\sum_{i=1}^m s_i \cdot L_{ij}}{x_j}, \quad (9)$$

gdzie:

- $s_i$  – stawka  $i$ -tego procesu,
- $L_{ij}$  – wartość parametru  $i$ -tego procesu, przypadająca na  $j$ -ty produkt,
- $x_j$  – wolumen  $j$ -tego produktu (ilość  $j$ -tego produktu).

## Bibliografia

- Czekaj J. (red.). 2009. *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego. ISBN 978-83-7252-446-1.
- Grajewski P. 2007. *Organizacja procesowa*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1722-5.
- Jaruga A.A., Kabalski P., Szycha A. 2010. *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-717-4.



- Kiziukiewicz T. (red.) 2003. *Zarządcze aspekty rachunkowości*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1431-6.
- Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M. 2004. *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1492-8.
- Romanowska M., Trocki M. (red.). 2004. *Podejście procesowe w zarządzaniu*. T. 1–2. Warszawa: Wyd. SGH. ISBN 83-7378-083-1 (T.1), 83-7378-084-X (T. 2).
- Sobańska I. (red.) 2009. *Rachunek kosztów. Podejście operacyjne i strategiczne*. Warszawa: Wyd. C.H. Beck. ISBN 978-83-255-0114-3.
- Zimniewicz K. 2003. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1439-1.

## Selected Cost Accounts in the Process Management

**Summary:** The paper presents a concept of the analysis of the manufacturing process from the point of view of managerial cost accounts. It is assumed that process management is a basic approach in this area of corporate activities. The application of this general approach may offer an answer to the following questions: which tasks are performed in a productive way? How are effect and cost flows generated? How should the company's operational potential be effectively managed? The following issues are discussed in the further parts of the paper: the company's target cost account, cost management in the product life cycle, improvements in the value chain structure, and the process cost account.

---

**Key words:** target costing, cost in a product life cycle, value chain, cost drivers

---

RENATA ŻABA-NIERODA\*

## Polskie elektrownie na tle zaostrzających się wymagań środowiskowych

---

Słowa kluczowe: konkurencyjność, rozwój, przedsiębiorstwo, elektrownia, wymagania ekologiczne

---

**Streszczenie:** Elektroenergetyka jest dziedziną, która wywiera znaczący wpływ na środowisko przyrodnicze. Oddziaływanie to można rozpatrywać w dwóch aspektach: zużywanie energetycznych surowców kopalnych i zanieczyszczanie środowiska naturalnego gazami, pyłami i innymi odpadami procesu spalania. Konieczność dostosowania się do zaostrzonych wymagań środowiskowych i ekonomicznych dla jednych elektrowni stanowi szansę a dla innych jest to poważne zagrożenie. Elektrownie muszą być konkurencyjne aby umieć dostosowywać się do zmieniającego się otoczeniem.

### 1. Wstęp

Elektrownie zawodowe funkcjonujące w Polsce w znaczący sposób oddziałują na środowisko naturalne. Emitują one do atmosfery liczne zanieczyszczenia, równocześnie zużywając surowce kopalne – głównie węgiel kamienny i węgiel brunatny.

W sferze wykorzystywania paliw kopalnych negatywny wpływ na środowisko naturalne przejawia się głównie w postaci zanieczyszczeń powietrza, wynikających ze spalania tych paliw. Dotyczy to zarówno skali globalnej, regionalnej, jak i lokalnej. Zasięg oddziaływania poszczególnych zanieczyszczeń jest na ogół związany z groźbą wywoływania zjawisk na większą skalę. Ważnym czynnikiem, który decyduje o ich zasięgu jest także typ emitora. Substancje emitowane z wysokich kominów energetyki zawodowej mogą się swobodnie rozprzestrzeniać i osiągać duże ob-

---

\* Dr Renata Żaba-Nieroda – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

szary. Emisje z niskich kominów (tzw. emisja niskokominowa) powodują natomiast niepożądane skutki, które są odczuwalne przede wszystkim w skali lokalnej.

Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji elektrowni zawodowych w Polsce w zakresie spełnienia wymogów ekologicznych, w kontekście uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych.

Ochrona środowiska jest obszarem, w którym powstaje konflikt pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami społecznymi. Przejawia się on z jednej strony w dążeniach sektora elektroenergetyki do rozwoju oraz zwiększania zysków, a z drugiej strony koniecznością ochrony zasobów przyrody.

## 2. Polityka ekologiczna czynnikiem rozwoju przedsiębiorstw

Środowisko przyrodnicze jest nieodzownym elementem każdej działalności człowieka (Fiedor, 2002, s. 14). Jako czynniki wytwórcze wykorzystywane są zasoby i siły środowiska, tworzące warunki działalności produkcyjnej i konsumpcji (Folmer, 1996, s. 25). Korzystanie ze środowiska powinno być prowadzone w sposób, który pozwala na maksymalizację korzyści netto rozwoju gospodarczego, przy jednoczesnej ochronie i zapewnieniu odtwarzania się użyteczności i jakości zasobów naturalnych w długim czasie. Polityka ekologiczna państwa, zgodnie z ustawą prawo ochrony środowiska (Ustawa, 2006), ma na celu stworzenie warunków niezbędnych do realizacji ochrony środowiska. Ochrona środowiska to podejmowanie lub zaniechanie działań, umożliwiających zachowanie lub przywracanie równowagi przyrodniczej i polega na (Ustawa, 2006):

- racjonalnym kształtowaniu środowiska i gospodarowaniu jego zasobami zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju,
- przeciwdziałaniu zanieczyszczeniom,
- przywracaniu elementów przyrodniczych do stanu właściwego.

Podstawowym warunkiem skutecznej realizacji polityki ekologicznej państwa jest respektowanie zasady zrównoważonego rozwoju w strategiach i politykach poszczególnych dziedzin gospodarowania, między innymi: energetyki, przemysłu, transportu, gospodarki komunalnej, budownictwa, leśnictwa, turystyki i innych obszarów działalności, które wywierają presję na środowisko w formie bezpośredniego lub pośredniego korzystania z jego zasobów oraz generowania zanieczyszczeń i/lub szkodliwych oddziaływań fizycznych, jak stwierdza się w tekście polityki ekologicznej państwa (Famielec, 2005, s. 5). Rozumiejąc w taki sposób politykę ekologiczną, a tym samym politykę ochrony środowiska, ustawa prawo ochrony środowiska utożsamia jej realizację z wymaganiami zrównoważonego rozwoju. Polska, stając się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej, zobowiązała się do stosowania przepisów prawnych i standardów, zgodnych z uregulowaniami Wspólnoty Europejskiej (Famielec, Stępień 2005, s. 10). Z członkostwem Polski w Unii Europej-

skiej wiążą się istotne następstwa w dziedzinie ochrony środowiska. Polityka Wspólnoty w dziedzinie środowiska przyrodniczego stawia sobie za cel wysoki poziom jego ochrony. Opiera się na zasadzie ostrożności oraz na zasadach działania zapobiegawczego, usuwania szkody w pierwszym rzędzie u źródła i na zasadzie „zanieczyszczający płaci”.

Europejska polityka energetyczna ma trzy założenia: przeciwdziałanie zmianom klimatycznym, ograniczanie podatności Unii na wpływ czynników zewnętrznych wynikającej z zależności od importu węglowodorów oraz wspieranie zatrudnienia i wzrostu gospodarczego, co zapewni odbiorcom bezpieczeństwo zaopatrzenia w energię po przystępnych cenach (Komunikat, 2007). Koncepcja zrównoważonego rozwoju adresowana jest w szczególności do przedsiębiorstw korzystających z zasobów środowiska i wywierających bezpośredni wpływ na jego komponenty. Równocześnie rozwój gospodarczy i wzrost poziomu życia realizowany jest poprzez ich efektywną działalność (Adamczyk, 2001, s. 31).

Tak więc w dziedzinie gospodarczej ekorozwój zakłada optymalizację procesów produkcyjnych w taki sposób, aby przy możliwie małym zużyciu energii i surowców oraz możliwie małej presji na środowisko produkowane były wyroby potrzebne, trwałe i wysokiej jakości (Kozuch, 2005, s. 44). Wdrażanie zasad zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, budowanie nowoczesnego systemu zarządzania przedsiębiorstw, sektorów i gospodarki jest obostrzone wieloma normami i podlega określonym regułom.

### **3. Wymagania ekologiczne stawiane przedsiębiorstwom sektora energetycznego**

W ekonomicznej teorii i praktyce polityki ochrony środowiska wyróżnia się dwie podstawowe grupy metod regulacji prowadzenia działalności ochronnej środowiska przyrodniczego:

- metody bezpośrednie (przymusu bezpośredniego), administracyjno-prawne, oparte głównie na technologicznych standardach (normach) dopuszczalnych poziomów emisji zanieczyszczeń, to nakazy bądź zakazy regulujące sposób (intensywność) korzystania z zasobów środowiska,
- metody pośrednie (przymusu pośredniego), ekonomiczno-rynkowe, oparte głównie na przesłance teoretycznej, doprowadzające w drodze odpowiednich rozwiązań prawnoinstytucjonalnych i ekonomicznych do internalizacji negatywnych oddziaływań działalności produkcyjnej (konsumpcyjnej), mogące obniżyć społeczne koszty osiągania pożądanego poziomu zanieczyszczeń.

Podmioty gospodarujące są regulowane za pomocą metod bezpośrednich – standardów. Standard to wspólnie ustalone kryterium, które określa powszechne, zwykle najbardziej pożądane cechy czegoś, np. wytwarzanego przedmiotu czy ludzkiego zachowania.

Ze standardami połączone są nakazy i zakazy (w tym dotyczące wyboru technologii) oraz zalecenia ekologiczne. Nakazy zmuszają podmioty do określonych zachowań, dotyczą najczęściej wyboru rodzaju technologii, urządzenia oczyszczającego lub produkcyjnego. Zakazy określają, jakich rozwiązań nie można stosować lub jakiej działalności nie można podejmować. Instrumenty te charakteryzują się teoretycznie bardzo niskim stopniem ryzyka ekologicznego, wysokie są jednak koszty kontroli ich przestrzegania (koszty transakcyjne). Inny charakter mają zalecenia ekologiczne, wskazówki, jakie możliwości ma dany podmiot, jeżeli chce poprawić sferę działalności ekologiczno-ekonomicznej lub włączyć się w realizację określonego celu ekologicznego. Wykorzystywane są one w polityce ekologicznej państw Unii Europejskiej, w związku ze wzrostem świadomości ekologicznej, sprzyjającej uwzględnieniu zaleceń w praktyce i akceptowaniem propozycji przez podmioty gospodarcze, dbające o swój ekologiczny wizerunek. Stosowanie zaleceń ekologicznych może się łączyć z wykorzystywaniem specyficznego niemonetarnego i niefiskalnego instrumentu presji moralnej, którego istnienie, przy świadomości ekologicznej społeczeństwa, czyni zalecenia skutecznym instrumentem polityki ochrony środowiska. Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem jest niemożliwe bez uwzględnienia aspektów ochrony środowiska. Współcześnie przedsiębiorstwa nie tylko likwidują szkody wyrządzone środowisku, ale przede wszystkim realizują działania proekologiczne (Burzyńska, 2007, s. 39.).

Szeroko zakrojone normy postępowania państw i podmiotów w zakresie ochrony środowiska formułuje polityka wspólnotowa Unii Europejskiej. Priorytetowe traktowanie ochrony środowiska przez Unię Europejską znalazło odzwierciedlenie w zasadach, na których opiera się wspólnotowa polityka ekologiczna (Górka, 2000, s. 23.).

Standardy ekologiczne to standardy emisji, techniczne i produktowe. Standardy ekologiczne w elektroenergetyce wyznaczają:

- określony poziom emisji zanieczyszczeń pyłowych i gazowych koniecznych do osiągnięcia w danym czasie,
- zmianę – spadek poziomu zanieczyszczeń w określonych przedziałach czasu,
- uzyskanie pozwolenia zintegrowanego,
- konieczny udział energii odnawialnej w produkcji energii ogółem.

#### 4. Technologie wytwarzania energii elektrycznej

Technologie wytwarzania energii elektrycznej różnią się pod względem rodzaju oddziaływania na środowisko, a także w przypadku podobnych oddziaływań ich intensywnością i zasięgiem. Można wskazać następujące rodzaje oddziaływań:

- emisje zanieczyszczeń powietrza atmosferycznego,
- zajęcie terenu,
- promieniowanie radioaktywne w warunkach normalnej pracy obiektów,
- pobór wody,
- zanieczyszczanie wód,

- hałas,
- wytwarzanie odpadów,
- oddziaływanie na środowisko w przypadku awarii.

W produkcji energii elektrycznej szczególnie uciążliwa dla środowiska jest emisja zanieczyszczeń powietrza, dotycząca przede wszystkim spalania paliw w elektrowniach na paliwa konwencjonalne (węgiel kamienny i brunatny, olej opałowy, gaz ziemny). Ze względu na wielkość emisji i ich uciążliwość największe znaczenie mają emisje:  $\text{SO}_x$ ,  $\text{NO}_x$ ,  $\text{CO}_2$  i pyły (*Zanieczyszczenie atmosfery...*, 1997.).

Wielkość emisji zanieczyszczeń zależy od szeregu czynników, są to przede wszystkim (Kamiński, 2006, s. 98):

- rodzaj i jakość paliwa: zawartość czystego chemicznie węgla, siarki, azotu oraz substancji mineralnych, wartość opałowa,
- typ technologii: rodzaj instalacji (kotły konwencjonalne, kotły fluidalne, piece przemysłowe, turbiny, gazowe itp.),
- rodzaj i umieszczenie palnika, rozmiar i wiek urządzenia oraz jego stan techniczny itd.,
- warunki eksploatacji: obciążenie, temperatura, nadmiar powietrza, domieszki, stosowana metoda ograniczenia emisji.

## 5. Szanse dostosowania się energetyki do wymagań środowiskowych i ekonomicznych

Standardy ekologiczne mające wpływ na dostosowanie się energetyki do wymagań środowiskowych i ekonomicznych mogą być osiągnęte poprzez takie grupy przedsięwzięć inwestycyjno-organizacyjnych, jak:

1. likwidacja źródeł istniejących,
2. zaniechanie lub ograniczenie produkcji energii,
3. modernizacja istniejących źródeł z wykorzystaniem różnych możliwych do zastosowania technologii,
4. budowa nowych źródeł wytwarzania energii z zastosowaniem różnego rodzaju technologii ograniczających emisję zanieczyszczeń do powietrza,
5. zastosowanie nowego rodzaju surowców do wytwarzania energii,
6. handel emisjami.

Zidentyfikowane sposoby i przedsięwzięcia wdrażania standardów ekologicznych w sektorze elektroenergetyki zostały sprowadzone do 6 grup i wywołują one wszystkie typowe dla działalności operacyjnej, finansowej i inwestycyjnej skutki finansowe. W rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw skutki działań ochronnych nie są bezpośrednio wyodrębnione i uwidocznione. Trwają jednak prace nad tworzeniem tzw. rachunkowości ekologicznej, inicjowane między innymi przez Ministerstwo Środowiska i Ministerstwo Gospodarki (Famielec, 2005). Pozwalają one wymieniać i mierzyć finansowe skutki działalności ochronnej, w tym działań wdrażania standardów ekologicznych.

Do typowych kategorii finansowych, związanych z przedsięwzięciami ekologicznymi, należą:

- nakłady (wydatki) inwestycyjne i tworzone przez nie aktywa,
- koszty (wydatki) bieżące,
- przychody (wpływy) ze sprzedaży,
- kapitały własne,
- zobowiązania (jako źródła finansowania).

Skuteczność ekologiczna przedsiębiorstwa może pozytywnie wpływać na jego potencjał konkurencyjny. Uwzględnianie ekologicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wdrażanie prośrodowiskowych działań na każdym etapie jego funkcjonowania (poczynając od planowania i przygotowywania procesu produkcyjnego poprzez pozyskiwanie zasobów ekonomicznych proces produkcji aż po sprzedaż i zagospodarowanie odpadów pokonsumpcyjnych) mogą przynosić określone efekty ekologiczne. Te właśnie efekty ekologiczne można traktować jako potencjalne źródło korzyści ekonomicznych. Osiąganie korzyści umożliwia zdobywanie potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Wzrost siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa może być efektem wyprzedzania konkurentów w zakresie spełnienia wymogów ochrony środowiska.

Ze względu na zmiany zachodzące w świadomości społecznej, proekologiczne procesy, polegające na coraz powszechniejszej akceptacji czystego środowiska przyrodniczego jako elementu dobrobytu społecznego i indywidualnego, przedsiębiorstwo może budować swoją przewagę konkurencyjną poprzez zróżnicowanie produktu i respektowanie ekologicznych preferencji określonych grup konsumentów. To sprostanie ekologicznym gustom konsumentów może się przekładać na konkurencyjność produktów przedsiębiorstwa oraz prowadzić do wzrostu popytu na oferowane produkty, co jest równoznaczne ze zwiększeniem przychodów i umocnieniem pozycji na rynku. Takimi produktami mogą być np.: czysta energia, odnawialna energia, spełnienie norm środowiskowych itp. Przewaga konkurencyjna osiągnięta w wyniku wdrażania w przedsiębiorstwie działań i zachowań proekologicznych ma znaczenie jako element konkurencyjności tylko wówczas, gdy (Burzyńska, 2007, s. 56.):

- stworzone zostaną określone warunki i sposoby liczenia i internalizacji kosztów zewnętrznych,
- stworzone zostaną warunki dla powszechnej i skutecznej egzekucji zobowiązań za korzystanie ze środowiska,
- nastąpi wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa połączony ze zmianą preferencji i wzorców konsumpcyjnych.

Do potencjalnych korzyści z ekologicznych działań można zaliczyć (Pindór, 2005, s. 203):

- osiągnięcie na rynku przewagi kosztowej, wynikającej ze wzrostu efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa po redukcji kosztów związanych z korzystaniem ze środowiska,



– osiągnięcie przewagi produktowej będącej wynikiem podniesienia jakości i atrakcyjności produktów oraz wzrostu zadowolenia i zaufania klientów do przedsiębiorstwa.

Dostosowanie polskiej elektroenergetyki do zaostrzonych wymagań ekologicznych będzie miało duży wpływ na kształtowanie się cen energii elektrycznej. Pojawia się też różnice w cenach energii oferowanej przez poszczególnych wytwórców. Koszty wdrażania dyrektyw unijnych będą bowiem różne dla różnych wytwórców, zależnie od zakresu modernizacji przeprowadzonych przez nich w ubiegłych latach.

## 6. Prezentacja sektora elektroenergetycznego w Polsce

Do grupy elektrowni zawodowych należą wytwórcy energii elektrycznej, są to: elektrownie zawodowe niezależne, które obejmują dwie grupy: elektrownie i elektrociepłownie (powstałe w wyniku restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych i wydzielaniu ich jako odrębnych jednostek, w większości dostarczające energię elektryczną jednemu odbiorcy finalnemu), elektrownie wodne oraz wykorzystujące inne źródła odnawialne działające poza strukturami przedsiębiorstw sieciowych i wytwórczych sektora energetycznego. Elektrownie przemysłowe są częścią zakładów przemysłowych lub ich spółkami zależnymi, a energia przez nie wytworzona jest zużywana głównie na potrzeby macierzystego zakładu przemysłowego. Do tej grupy zaliczane są elektrownie stanowiące własność przedsiębiorstw.

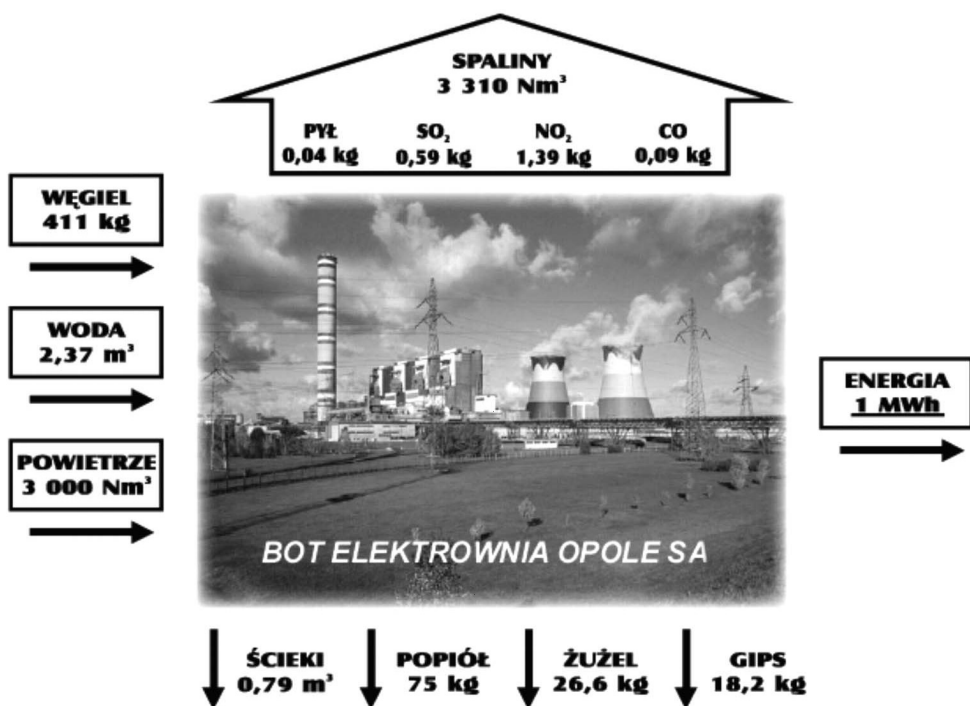
Największy wytwórca energii elektrycznej w Polsce Grupa BOT GiE SA, powstała w marcu 2004 roku. W jej w skład wchodzi: Elektrownia Bełchatów SA, Kopalnia Węgla Brunatnego Bełchatów SA, Elektrownia Opole SA, Elektrownia Turów SA i Kopalnia Węgla Brunatnego Turów SA. Zainstalowana moc elektrowni wchodzących w skład holdingu BOT GiE SA wynosi około 8 GW<sub>e</sub>. Drugi co do wielkości producent energii, Południowy Koncern Energetyczny SA, posiada 14-procentowy udział w krajowym rynku energii elektrycznej. Zainstalowana moc elektryczna tego koncernu wynosi 5055 MW<sub>e</sub>, a ciepła – 2541 MW<sub>t</sub>. PKE SA powstał w 2000 roku. W jego skład weszły: Elektrownia Jaworzno III SA, Elektrownia Łaziska SA, Elektrownia Siersza SA, Elektrownia Łagisza SA i Elektrownia Halemba SA. Spółka uzyskała osobowość prawną 1 czerwca 2000 roku. W skład PKE SA, oprócz wymienionych elektrowni założycieli, wchodzi: Elektrownia Blachownia, Elektrociepłownia Katowice i Zespół Elektrociepłowni Bielsko-Biała.

Elektrownie umiejscowione są w południowej części Polski, głównie na Śląsku, co wynika z bliskości surowca wykorzystywanego do wytwarzania energii, jakim jest węgiel kamienny. Elektrownie, w których surowcem używanym do produkcji energii jest węgiel brunatny, umiejscowione są w pobliżu miejsc jego wydobywania.

Produkcja energii elektrycznej w elektrowniach w Polsce opiera się głównie na węglu kamiennym i brunatnym. W porównaniu z pozostałymi krajami europejskimi

Polska ma dominującą rolę w wytwarzaniu energii elektrycznej ze źródeł konwencjonalnych, tylko niewielki odsetek energii produkowany jest ze źródeł odnawialnych. Dynamicznie rozwijają się technologie związane z wykorzystaniem biomasy (włączając biogaz, współspalanie biomasy z paliwami kopalnymi), wiatru oraz wody w małych elektrowniach wodnych o mocy do 5 MWe (Obwieszczenie, 2006).

Emisję zanieczyszczeń na przykładzie BOT Elektrowni Opole SA przedstawia rysunek 1, na którym ukazano wielkości zużycia podstawowych surowców, emisję podstawowych zanieczyszczeń do atmosfery, ilości odpadów oraz ścieków na jednostkę wyprodukowanej energii w tej elektrowni.



Rys. 1. Wielkości zużycia podstawowych surowców, emisja zanieczyszczeń, ilości odpadów oraz ścieków na jednostkę wyprodukowanej energii w BOT Elektrowni Opole SA w 2005 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Deklaracja środowiskowa BOT Elektrowni Opole SA*, Brzezie 2006.

Spełnienie przez Polskę wymogów środowiskowych, dotyczących ograniczania emisji zanieczyszczeń do powietrza, wymagało koordynacji działań ze strony władz państwowych, instytucji ekologicznych i przedstawicieli sektora elektroenergetyki. Miało na celu wypracowanie optymalnej strategii zarządzania środowiskiem przyrodniczym, tak by wprowadzone uregulowania prawne były spójne z realizacją celów gospodarczych. W świetle bieżących i długoterminowych celów polityki ekologicznej państwa oraz warunków rozwoju sektora elektroenergetycznego istotnego

znaczenia nabiera odpowiedni dobór instrumentów ekonomicznych, umożliwiających realizację redukcji zanieczyszczeń w sektorze. Podstawową przesłanką ich wyboru powinna być efektywność ekonomiczna, co oznacza, że osiągnięcie celu, jakim jest utrzymanie żądanego poziomu emisji zanieczyszczeń, odbywać się będzie najmniejszym dla społeczeństwa kosztem.

Zapobieganie zanieczyszczeniom poprzez modyfikację, modernizację procesów technologicznych i zwiększenie efektywności wykorzystania energii jest jednym ze sposobów dostosowywania się do standardów ekologicznych. Działania podjęte w tym zakresie to zakup nowych technologii, urządzeń i wyposażenia ograniczającego emisję zanieczyszczeń w elektrowniach, działania inwestycyjne i wdrożeniowe „czystszych” technologii w elektrowniach. Elektroenergetyka podjęła prace budowlane i modernizacyjne (głównie budowę instalacji odsiarczania spalin, modernizację i wymianę instalacji odpylających oraz instalację odazotowania spalin metodami pierwotnymi). Funkcjonujące technologie ochronne pozwalają na ograniczenie emisji zanieczyszczeń pyłowych,  $\text{SO}_2$  i  $\text{NO}_x$ , nie udało się jednak opracować efektywnej kosztowo metody redukcji emisji  $\text{CO}_2$ . Ograniczenie emisji tego gazu możliwe jest jedynie poprzez zmniejszenie zużycia paliw wysokowęglowych.

W przypadku elektrowni konieczne jest podjęcie działań mających na celu ożywienie inwestycji w moce wytwórcze, w związku z wyłączeniami źródeł niedostosowanych do standardów. Zgodnie z programami rządowymi przeprowadzona jest konsolidacja pozioma i pionowa w sektorze elektroenergetycznym oraz późniejsza prywatyzacja, które pozwolą na pozyskanie przez wytwórców ilości środków finansowych wystarczających na przeprowadzenie niezbędnych inwestycji. Wprowadzona do ustawy Prawo energetyczne możliwość opracowania instrumentów wspierających rozwój inwestycji w nowe moce może też służyć temu celowi, jednak konieczne jest jeszcze określenie specjalistycznych narzędzi i procedur.

## 7. Zakończenie

Konieczność dostosowania się do zaostrzonych wymagań środowiskowych i ekonomicznych dla jednych elektrowni stanowi szansę, a dla innych jest to poważne zagrożenie. Elektrownie muszą być konkurencyjne, aby umieć dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Elektrownie rozumieją pojęcie konkurencyjność, jako umiejętność osiągania i/lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność to osiągnięcie trwałej zdolności do wytwarzania energii odpowiadającej popytowi oraz umiejętność jej sprzedaży po cenie, co najmniej pokrywającej koszty wytwarzania, a zarazem zapewniającej zysk. Być konkurencyjnym oznacza sprzedaż energii z zyskiem zarówno w kraju, jak i za granicą, dążenie do realizacji swych interesów, próbę przedstawienia korzystniejszej od innych oferty cenowej, jakości lub innych cech wpływających na decyzje zawarcia transakcji.

## Bibliografia

- Adamczyk J. 2001. *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-725-2076-3.
- Burzyńska D., Fila J. 2007. *Finansowanie inwestycji ekologicznych w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-755-5.
- Famielec J. 2005. *Analiza porównawcza Narodowego Planu Rozwoju 2007–2013 z polityką ochrony środowiska*. Kraków: Katedra Polityki Przemysłowej i Ekologicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Famielec J., Stępień M. 2005. *Informacja ekologiczna w ujęciu finansowym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-276-6.
- Fiedor B. i in. 2002. *Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 83-7110-868-0.
- Folmer H., Gabel L., Opschoor H. 1996. *Ekonomia środowiska i zasobów naturalnych*. Warszawa: Wydawnictwo Krupski i S-ka. ISBN 83-86117-01-X.
- Górka K. 2000. *Skutki integracji z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska*. W: *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska – problemy, korzyści zagrożenia*. Pod red. M. Burchard-Dziubińskiej. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka. ISBN 83-88529-10-2.
- Kamiński J. 2006. *Wpływ liberalizacji rynku energii elektrycznej na górnictwo węgla kamiennego*. Kraków: Wydawnictwo IGSMiE PAN. ISBN 83-89174-19-7.
- Komunikat Komisji do Rady Europejskiej i Parlamentu Europejskiego – Europejska Polityka Energetyczna [online]. Dostępny w Internecie: [http://www.cire.pl/UE/dokumenty/com2007\\_0001p101.pdf](http://www.cire.pl/UE/dokumenty/com2007_0001p101.pdf).
- Kożuch M., Rosiek K. 2005. *Ekonomika przemysłu – wybrane zagadnienia*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-268-5.
- Obwieszczenie [2006] Ministra Gospodarki z dnia 20 kwietnia 2006 r. w sprawie ogłoszenia raportu zawierającego analizę realizacji celów ilościowych i osiągniętych wyników w zakresie wytwarzania energii elektrycznej w odnawialnych źródłach energii. M. P. z 9 maja 2006 r.
- Pindór T. 2005. *Proces wdrażania rozwoju zrównoważonego w przedsiębiorstwie*. Białystok: Wyd. Ekonomia i Środowisko. ISBN 83-88771-64-7.
- Ustawa [2006] z dnia 24 lutego 2006 r. *Prawo ochrony środowiska*. Dz. U. z 2006 r., nr 50, poz. 360. z późniejszymi zmianami.
- Zanieczyszczenie atmosfery*. [1997] *Źródła oraz metodyka szacowania wielkości emisji zanieczyszczeń*. Centrum Informacji Energetyki. Warszawa: Zakład Energometrii.

## Polish Power Plants Against a Background of Tightening Environmental Requirements

**S u m m a r y:** Power industry is a field which exerts a significant influence on the natural environment. This impact can be analysed in two aspects: using fossil energy resources and contaminating the natural environment with gases, ashes and other waste of the combustion process. The necessity to adjust to tightened environmental and economic requirements is a chance for some power plants and a serious threat for others. Power plants must be competitive in order to be able to adjust to the changing environment.

---

**Key words:** competitiveness, development, enterprise, power plant, ecological requirements

---

# PROBLEMY REKREACJI I TURYSTYKI



BOGDAN CIUĆMAŃSKI, LUCYNA STANEK\*

## Preferencje studentów aglomeracji tarnowskiej w zakresie czynnych form rekreacji ruchowej

---

**Słowa kluczowe:** wolnoczasowe zainteresowania studentów, aktywność fizyczna, czynne formy rekreacji ruchowej

---

**Streszczenie:** W wyniku przeobrażeń, jakie zaszły w kraju w ostatnich dwudziestu latach, zarówno w sferze społeczno-gospodarczej jak i w świadomości społeczeństwa, znacznie szerzej poczęto rozumieć potrzebę aktywnego wypoczynku i jego niepodważalnego znaczenia w promocji zdrowia. Zagadnienie to jest jednak zróżnicowane, mając na uwadze poszczególne grupy społeczne. Interesującą w tym względzie zdaje się być młodzież studencka, której wolnoczasowe zainteresowania mają niejednokrotnie charakter zmienny i nietrwały, a kształtowanie tychże w tym okresie ontogenezy ma niewątpliwy wpływ na ich rozwój w dalszym życiu. Stąd, celem pracy jest próba określenia postaw studentów tarnowskich wobec czynnych form rekreacji ruchowej, w tym podejmowania celowych zachowań w tym aspekcie.

### 1. Wstęp

Nasilony rozwój cywilizacyjny radykalnie zmienił środowisko naturalne i styl życia człowieka. Doprowadził nie tylko do pozytywnych, ale także do negatywnych zmian w życiu każdej jednostki. Ich efektem jest nadmierne tempo życia, stale towarzyszący człowiekowi pośpiech, stres, hałas, a nade wszystko zagrożenie chorobami cywilizacyjnymi, do których należą m.in.: choroba niedokrwienna serca, nerwice, nadciśnienie tętnicze, otyłość, nowotwory, alergie, cukrzyca, bóle kręgosłupa oraz liczne schorzenia narządu ruchu. Jednym z najważniejszych czynników sprzy-

---

\* Dr Bogdan Ciućmański – adiunkt, Katedra Turystyki i Rekreacji, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; starszy wykładowca, Katedra Teorii i Metodyki Gier Sportowych i Rekreacyjnych, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie; dr Lucyna Stanek – adiunkt, Katedra Teorii i Metodyki Gier Sportowych i Rekreacyjnych, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie.



jających wymienionym zagrożeniom jest zmniejszona aktywność ruchowa lub całkowity jej brak (Kuński, 2000). Zmiana stylu życia z siedzącego, „przekarmionego” i o dużym obciążeniu emocjonalnym, na styl życia o dużej aktywności ruchowej, racjonalnym odżywianiu i odpowiedniej dozie odpoczynku jest warunkiem zachowania zdrowia i zdolności do różnych form działalności zawodowej, społecznej i innej. Czynny wypoczynek podtrzymuje bowiem aktywną postawę człowieka w ciągu jego całego życia (Toczek-Werner, 2007). Niestety, wobec „nowych” form zmęczenia, wymagających większej aktywności fizycznej i wprowadzenia profilaktyki w postaci życia aktywnego i zdrowego, współczesna rekreacja ruchowa często pozostaje w opozycji. Aksjomatem jest więc, iż współczesny, intensywnie żyjący człowiek musi nauczyć się w równym stopniu czynnie i racjonalnie odpoczywać (Kozdroń, 2008). Stąd, nieuniknione jest przewartościowanie w tym względzie do-tychczasowych postaw. Im szybciej to nastąpi, tym pręcej pojawią się pożądane efekty. Wydaje się, iż okres studiów jest w przypadku ludzi młodych najlepszą ku temu okazją.

Z uwagi na zakres tematyczny niniejszego opracowania zwrócono szczególną uwagę na zagadnienie rekreacyjnych zainteresowań wolnoczasowych tarnowskich studentów.

## 2. Cel, metoda badań i materiał badawczy

Celem badań było poznanie rekreacyjnych zainteresowań studentów aglomeracji tarnowskiej. Nadto, określenie motywów, dla których studenci podejmują działalność rekreacyjną, a jeśli to robią, z jaką częstotliwością uprawiają wybrane przez siebie formy rekreacji ruchowej. Stąd sformułowano pytania badawcze:

1. Jakie są motywy podejmowania działalności rekreacyjnej przez studentów miasta Tarnowa?
2. Jakie formy rekreacji ruchowej preferują studenci tarnowscy?
3. Jaka jest częstotliwość uprawiania wybranych form rekreacji ruchowej przez studentów?

W celu uzyskania niezbędnych danych zastosowano ankietę jako podstawową technikę badawczą. Ankieta jest techniką gromadzenia informacji, polegającą na wypełnianiu przez badanego wcześniej przygotowanych kwestionariuszy, najczęściej o wysokim stopniu standaryzacji, w obecności osoby przeprowadzającej ankietę (Tauber, Śliwiński, 1999). Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety. Pod tym pojęciem rozumie się zbiór specjalnie dobranych i sformułowanych pytań, na które badane osoby powinny udzielić odpowiedzi (Pieter, 1975).

Badaniom poddano studentów dwóch uczelni tarnowskich: Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej oraz Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej. Ogółem,

do ilościowego opracowania zebranych danych zakwalifikowano 100 kwestionariuszy ankietowych, w tym 58 wypełnionych przez studentki i 42 przez studentów. Z ogółu badanych 52 osoby (32 kobiety, 20 mężczyzn), było studentami trzeciego roku studiów, 30 osób (16 kobiet i 14 mężczyzn), to studenci drugiego roku, zaś 18 respondentów (10 kobiet oraz 8 mężczyzn), reprezentowało pierwszy rok studiów. Badania przeprowadzono w miesiącach kwietniu i maju 2009 roku. Zebrany materiał empiryczny stanowił podstawę do opracowania odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

### 3. Wyniki badań

#### 3.1. Motywy podejmowania działalności rekreacyjnej przez studentów miasta Tarnowa

Pytanie zadane studentom brzmiało: Co motywuje Cię do uprawiania rekreacji ruchowej? Wyniki zamieszczono w tablicy 1.

Tablica 1

Motywy podejmowania działalności rekreacyjnej przez tarnowskich studentów (w %)

| Lp.                  | Motywy podejmowania działalności rekreacyjnej | Płeć     |           | Ankietowani ogółem |
|----------------------|-----------------------------------------------|----------|-----------|--------------------|
|                      |                                               | Kobiety  | Mężczyźni |                    |
| 1.                   | Poprawa wyników/osiągnięć własnych            | 3,45     | 14,3      | 8                  |
| 2.                   | Chęć zdobycia nowych doświadczeń              | 6,7      | 23,8      | 14                 |
| 3.                   | Chęć sprawdzenia swoich możliwości            | 6,7      | 19,0      | 12                 |
| 4.                   | Odreagowanie od trudów dnia codziennego       | 41,4     | 47,6      | 44                 |
| 5.                   | Możliwość poprawy samopoczucia                | 20,7     | 9,5       | 16                 |
| 6.                   | Możliwość poprawy wyglądu                     | 100      | 57,1      | 82                 |
| 7.                   | Możliwość poprawy stanu zdrowia               | 17,24    | 9,5       | 14                 |
| 8.                   | Pasja/hobby                                   | 3,45     | 14,3      | 8                  |
| 9.                   | Przyjemność                                   | 86,2     | 85,7      | 86                 |
| 10.                  | Ciekawość                                     | 0        | 0         | 0                  |
| 11.                  | Inne                                          | 0        | 0         | 0                  |
| Liczebność kategorii |                                               | $N = 58$ | $N = 42$  | $N = 100$          |

U w a g a: Udziały procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Ankietowani mieli możliwość wyboru spośród podanych, nie więcej jednak niż trzech najważniejszych według nich motywów, którymi kierują się przy podejmowaniu różnorodnych form rekreacji. Wyniki badań wskazują, iż studenci podejmują działalność rekreacyjną zdecydowanie dla przyjemności, bowiem aż 86% zaznaczyło tę odpowiedź. Zarówno dla studentek (86,2%), jak i studentów (85,7%) był to najbardziej istotny aspekt. Niewiele mniej, bo aż 82% ogółu badanych, jako czynnik motywujący wybrało „możliwość poprawy wyglądu”. Zdecydowanie w wyborze tej odpowiedzi dominowały kobiety – każda zaznaczyła ten wariant (100%). Natomiast dla nieco więcej niż połowy mężczyzn (57,1%), motyw ten odgrywa istotną rolę. Trzecią z przyczyn podejmowania działalności rekreacyjnej było „odreagowanie od trudów dnia codziennego”. Odpowiedź tę wybrało 44% respondentów. Większość z nich stanowili mężczyźni (47,6%), niewiele mniej kobiety (41,4%). Najmniej motywującym jest uprawianie rekreacji ruchowej „z ciekawości”. Żaden z ankietowanych nie zaznaczył tej odpowiedzi.

### 3.2. Formy rekreacji ruchowej preferowane przez tarnowskich studentów

Pytanie zadane respondentom brzmiało: Którą z czynnych form rekreacji ruchowej najczęściej uprawiasz?

Pytanie rozpatrywano w trzech aspektach – letnich form rekreacyjnych, zimowych form rekreacji oraz osobno zespołowych gier sportowo-rekreacyjnych, których uprawianie jest niezależne od pory roku. Wyniki zawarto w tablicach 2, 3 i 4.

Badani mieli możliwość wskazania nie więcej niż trzech najbliższych im form czynnej rekreacji. Wśród ogółu respondentów najczęściej wskazywano na kultyrystykę (50%), fitness (48%) oraz jazdę na rowerze (46%). Te trzy formy dominowały nad pozostałymi. Nieco mniej, bo 42% wybrało spacer jako istotną dla nich formę rekreacji. Średnim zainteresowaniem cieszyły się jogging (30%) i pływanie (28%). Niewielka część badanych wskazała na chodzenie po górach (8%), wędkarstwo (6%), znikoma na sporty walki oraz taniec (po 4%). Takie dyscypliny jak gimnastyka, sporty ekstremalne czy jazda konna, nie cieszyły się zainteresowaniem tarnowskich studentów. Warty podkreślenia jest fakt, iż wśród kobiet zdecydowanie największym zainteresowaniem cieszyły się zajęcia z fitness, bo aż 82,76% zaznaczyło tę formę. Potwierdza to olbrzymią popularność tej formy ruchu i jej pochodnych wśród młodych kobiet. Wśród mężczyzn zdecydowanie dominowały zajęcia kulturalne, za którymi optowało 71,4% ogółu badanych.

Z uwagi na popularność gier zespołowych, naturalnym wydawało się sprawdzenie, które z nich cieszą się największym, praktycznym zainteresowaniem tarnowskich studentów. Wyniki zawarto w tablicy 3.

Z zamieszczonych w tablicy 3 danych wynika, iż najwięcej ankietowanych (42%) wybrało siatkówkę jako najczęściej uprawiany sport zespołowy. Być może wynika to m.in. ze zdecydowanie większej i łatwiejszej dostępności do sal gimna-

Tablica 2

Letnie formy rekreacji ruchowej najczęściej uprawiane przez studentów Tarnowa (w %)

| Lp.                  | Najczęściej uprawiane letnie formy rekreacji ruchowej | Płeć     |           | Ankietowani ogółem |
|----------------------|-------------------------------------------------------|----------|-----------|--------------------|
|                      |                                                       | Kobiety  | Mężczyźni |                    |
| 1.                   | Bieganie (Jogging)                                    | 34,5     | 23,8      | 30                 |
| 2.                   | Spacerowanie                                          | 48,3     | 33,3      | 42                 |
| 3.                   | Pływanie                                              | 24,1     | 33,3      | 28                 |
| 4.                   | Wędkarstwo                                            | 0        | 14,3      | 6                  |
| 5.                   | Gimnastyka                                            | 0        | 0         | 0                  |
| 6.                   | Chodzenie po górach                                   | 0        | 19        | 8                  |
| 7.                   | Jazda na rowerze                                      | 51,7     | 38        | 46                 |
| 8.                   | Kulturystyka                                          | 34,5     | 71,4      | 50                 |
| 9.                   | Fitness                                               | 82,76    | 0         | 48                 |
| 10.                  | Sporty ekstremalne                                    | 0        | 0         | 0                  |
| 11.                  | Jazda konna                                           | 0        | 0         | 0                  |
| 12.                  | Sporty walki                                          | 0        | 9,5       | 4                  |
| 13.                  | Taniec                                                | 6,9      | 0         | 4                  |
| 14.                  | Inne                                                  | 0        | 0         | 0                  |
| Liczebność kategorii |                                                       | $N = 58$ | $N = 42$  | $N = 100$          |

U w a g a: Udziały procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Tablica 3

Gry zespołowe najczęściej uprawiane przez tarnowskich studentów (w %)

| Lp.                  | Dyscyplina                            | Płeć     |           | Ankietowani ogółem |
|----------------------|---------------------------------------|----------|-----------|--------------------|
|                      |                                       | Kobiety  | Mężczyźni |                    |
| 1.                   | Siatkówka                             | 58,6     | 19        | 42                 |
| 2.                   | Koszykówka                            | 10,3     | 23,8      | 16                 |
| 3.                   | Piłka nożna                           | 0        | 47,6      | 20                 |
| 4.                   | Piłka ręczna                          | 3,4      | 9,6       | 6                  |
| 5.                   | Hokej                                 | 0        | 0         | 0                  |
| 6.                   | Inne                                  | 0        | 0         | 0                  |
| 7.                   | Nie uprawiam żadnych gier zespołowych | 27,7     | 0         | 16                 |
| Liczebność kategorii |                                       | $N = 58$ | $N = 42$  | $N = 100$          |

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

stycznych o standardowych wymiarach (trudniej o większe hale sportowe z boiskami o wymiarach umożliwiającymi grę w piłkę ręczną, jeszcze trudniej o boiska piłkarskie). Istotne jest również, że 58,6% kobiet zaznaczyło tę dyscyplinę, co być może wynika z faktu, że nawet przy nieco niższych umiejętnościach technicznych i poziomie motorycznym możliwa jest rekreacyjna forma gry (odbijanie piłki w siatkówkę. Drugim w kolejności sportem zespołowym jest piłka nożna, którą zaznaczyło 20% badanych (w tym 47,6% studentów i ani jedna studentka), co nie powinno dziwić z uwagi na olbrzymią popularność tej gry wśród mężczyzn na świecie. Trzecim, wybranym przez respondentów sportem zespołowym jest koszykówka (16%), za którą opowiedziało się 23,8% studentów i 10,3% studentek. Najmniej popularna okazała się gra w piłkę ręczną (6% ogółu), zaś gry w hokeja nie wskazał nikt z badanych (co może być spowodowane brakiem możliwości uprawiania tej dyscypliny w Tarnowie). Symptomatyczne jest, iż odpowiedź „nie uprawiam żadnych gier zespołowych” zaznaczyło 27,7% pań i ani jeden mężczyzna.

Kolejne pytanie zadane studentom brzmiało: Które ze sportów zimowych najchętniej uprawiasz? Efekty ich odpowiedzi zamieszczono w tablicy 4.

Tablica 4

Sporty zimowe najchętniej uprawiane przez studentów Tarnowa (w %)

| Lp.                  | Dyscyplina                    | Płeć     |           | Ankietowani ogółem |
|----------------------|-------------------------------|----------|-----------|--------------------|
|                      |                               | Kobiety  | Mężczyźni |                    |
| 1.                   | Narciarstwo zjazdowe          | 34,5     | 52,4      | 42                 |
| 2.                   | Snowboard                     | 17,3     | 28,6      | 22                 |
| 3.                   | Łyżwiarstwo                   | 10,3     | 9,5       | 10                 |
| 4.                   | Bieganie na nartach           | 0        | 0         | 0                  |
| 5.                   | Inne                          | 0        | 0         | 0                  |
| 6.                   | Nie uprawiam sportów zimowych | 37,9     | 9,5       | 26                 |
| Liczebność kategorii |                               | $N = 58$ | $N = 42$  | $N = 100$          |

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tablicy 4 również sporty zimowe cieszą się sporym zainteresowaniem tarnowskich studentów. Najchętniej uprawiane jest narciarstwo zjazdowe (42% ogółu), wskazane przez 34,5% kobiet i 52,4% mężczyzn. Być może spowodowane jest to cieszącymi się dużym zainteresowaniem wśród studentów obozami szkoleniowymi w zakresie narciarstwa zjazdowego, organizowanymi w ramach programu studiów na niektórych kierunkach kształcenia tarnowskich uczelni. Kolejną dyscypliną wybraną przez ankietowanych jest snowboard (22% całości), w tym studentki 17,3%, studenci 28,6%. Uprawianie łyżwiarstwa natomiast, zadeklarowało jedynie 10% ogółu ankietowanych. Aż 26% wszystkich badanych stwierdziło, iż nie interesuje się żadną z dyscyplin zimowych.

### 3.3. Częstotliwość uprawiania wybranych, czynnych form rekreacji ruchowej przez tarnowskich studentów

Ostatnie pytanie zadane studentom brzmiało: Jak często czynnie uprawiasz rekreację ruchową? Odpowiedzi ankietowanych ujęto w tablicy 5.

Tablica 5

Częstotliwość czynnego uprawiania rekreacji ruchowej przez tarnowskich studentów (w %)

| Lp.                  | Odpowiedzi            | Płeć    |           | Ankietowani ogółem |
|----------------------|-----------------------|---------|-----------|--------------------|
|                      |                       | Kobiety | Mężczyźni |                    |
| 1.                   | Codziennie            | 3,5     | 14,3      | 8                  |
| 2.                   | Kilka razy w tygodniu | 10,3    | 23,8      | 16                 |
| 3.                   | Raz na tydzień        | 37,9    | 52,4      | 44                 |
| 4.                   | Kilka razy w miesiącu | 48,3    | 9,5       | 32                 |
| 5.                   | Raz na jakiś czas     | 0       | 0         | 0                  |
| Liczebność kategorii |                       | N=58    | N=42      | N=100              |

Źródło: opracowanie własne.

Z danych w tablicy 5 wynika, iż największy odsetek studentów podejmuje czynnie działalność rekreacyjną raz w tygodniu (44% ogółu badanych), w tym 37,9% kobiet i 52,4% mężczyzn. Z kolei, kilka razy w miesiącu zadeklarowało 32% ankietowanych. Przypuszczalnie, czynne uprawianie rekreacji przez studentów z taką częstotliwością może być skutkiem z jednej strony ograniczenia czasu wolnego spowodowanego bogatymi programami nauczania na poszczególnych kierunkach studiów, z drugiej zaś (co istotne), brakiem wyrobionych u nich stałych nawyków ruchowych. Kilka razy w tygodniu zaznaczyło jedynie 16% respondentów. Znikoma ich część, tj. 8%, uprawia wybrane formy rekreacji codziennie (może to także świadczyć o przynależności tych studentów do klubów sportowych). W kontekście wytycznych WHO (Światowej Organizacji Zdrowia), iż minimum aktywności ruchowej człowieka, to codzienne 30-minutowe wysiłki wytrzymałościowe wykonywane z intensywnością 40–60% maksymalnych możliwości, dane obrazujące częstotliwość czynnego uprawiania rekreacji przez tarnowskich studentów są co najmniej zastanawiające.

## 4. Podsumowanie i wnioski

Aktywność fizyczna jest uznanym miernikiem zdrowia we wszystkich okresach życia jednostki. Jej brak jest tzw. niezależnym czynnikiem ryzyka. Minimum aktywności ruchowej (niezbędna dawka ruchu w ciągu tygodnia) jest biologicznym

nakazem, koniecznością życiową, obowiązkiem moralnym i społecznym w kreacji własnego zdrowia człowieka. Szczególna rola aktywności ruchowej u studentów spełnia przede wszystkim funkcję rozwojową. Jej znaczenie polega głównie na stymulacji rozwoju fizycznego przez kształtowanie czynnościowych i morfologicznych cech ustroju. W tym okresie bowiem, organizm wytwarza niejako nadwyżkę (kapitał fizjologiczny), procentującą w dalszym życiu. Dotyczy to zwłaszcza wysokiego poziomu ogólnej wydolności fizycznej, stanowiącego rezerwę dla późniejszych procesów inwolucyjnych, związanych ze starzeniem się ludzkiego organizmu. Ogromne znaczenie ruchu w tym okresie polega również na kompensacji przeciążeń związanych z nauką oraz często korekcji odchyłeń w rozwoju psychofizycznym. Stąd, potrzebą chwili było przeprowadzenie powyższych badań studentów tarnowskich uczelni.

Przedstawione badania pozwoliły ukazać preferencje studentów miasta Tarnowa, co do zainteresowań poszczególnymi formami rekreacyjnymi oraz czynnej, faktycznej częstotliwości ich uprawiania. Uzyskane wyniki pozwalają na sformułowanie wniosków:

1. Do najczęstszych motywów podejmowania działalności rekreacyjnej należą (w kolejności): czerpanie przyjemności, możliwość poprawy własnego wyglądu oraz chęć odreagowania od trudów dnia codziennego.

2. Najczęściej uprawiane letnie formy rekreacji ruchowej to: kulturystyka, fitness, jazda na rowerze i spacerowanie.

3. Najchętniej i najczęściej uprawiane gry zespołowe to w kolejności: siatkówka, piłka nożna oraz koszykówka.

4. Najchętniej uprawiane zimowe formy rekreacji ruchowej to kolejno: narciarstwo zjazdowe i snowboard.

5. Niezadowalająca jest częstotliwość czynnego podejmowania (wybranych przez samych siebie) form rekreacji ruchowej. Jest to najczęściej raz w tygodniu, bądź kilka razy w miesiącu.

## Bibliografia

- Kozdroń E. 2008. *Teoria i metodyka rekreacji ruchowej*. W: Z. Dziubiński (red.) *Podręcznik instruktora rekreacji ruchowej*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego i Salezjańskiej Organizacji Sportowej Rzeczypospolitej Polskiej. ISBN 978-83-924538-5-7.
- Kuński H. 2000. *Promowanie zdrowia: podręcznik dla studentów wychowania fizycznego i zdrowotnego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-415-7.
- Pieter J. 1975. *Ogólna metodologia pracy naukowej*. Wrocław – Warszawa: Wydawnictwo Ossolineum.
- Tauber R. D., Śliwiński W. 1999. *Metodologia badań w dziedzinie rekreacji i turystyki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Hotelarstwa i Gastronomii. ISBN 83-908480-2-3.
- Toczek - Werner S. (red.). 2007. *Podstawy rekreacji i turystyki*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego. ISBN 978-83-89156-64-8.



## **Preferences of the Tarnów Urbanised Area Students within the Active Forms of Motor Recreation**

**S u m m a r y:** As a result of the transformations which have appeared in our country over the last 20 years, both in social and economic area and in social awareness, the need of active leisure and its health effect have become increasingly appreciated. However, it is a complex issue as it regards various social groups. Perhaps the most interesting group is that of students whose free-time interests are often likely to change and their development in the period of ontogenesis undoubtedly influences their life prospects. Thus, the aim of this paper is an attempt to describe the attitude of students from Tarnów towards recreational activities including deliberate patterns of behavior in this regard.

---

**Key words:** students' free-time interests, physical activity, recreational physical activity

---



STANISŁAW ŻAK\*

## Gry zespołowe jako efektywna forma rekreacji fizycznej

---

Słowa kluczowe: aktywność fizyczna, sprawność fizyczna, gry zespołowe, rekreacja fizyczna, wartości gier zespołowych

---

Streszczenie: Artykuł ma charakter przeglądowy. Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu dokonano analizy struktury aktywności fizycznej polskiego społeczeństwa oraz tendencji przemian w tym zakresie. Omówiono również przyczyny i skutki narastającej hipokinezy – zwłaszcza u dzieci i młodzieży. Poruszono w sposób szczególny zagadnienie istoty i wartości gier zespołowych, jako doskonałej formy rekreacji fizycznej w życiu człowieka. Szczególną uwagę zwrócono na walory biologiczno-zdrowotne, społeczno-kulturowe i psychomotoryczne gier zespołowych w wychowaniu młodzieży do rekreacji fizycznej. Sformułowano także kilka postulatów dotyczących problemów społecznych, programowych i polityki w zakresie popularyzacji tych dyscyplin sportowych w powszechnej rekreacji fizycznej.

*Ruch stanowi immanentną właściwość,  
nieodłączny atrybut normalnego rozwoju  
osobniczego i zdrowia...*

(Raczek, 1986)

Obiektywna ocena zdolności motorycznych człowieka, rozpatrywana w oderwaniu od decydującego o ich poziomie czynnika, jakim jest niewątpliwie aktywność ruchowa, wydaje się niemożliwa. Chcąc mówić o kinetyce i dynamice zmian w obrębie zdolności motorycznych, nie można pominąć stymulującej roli aktywności ruchowej. Poprzez kształtowanie struktury organizmu wywiera ona decydujący wpływ na jego funkcjonalną stronę. Ograniczona stymulacja lub jej całkowity brak stawiają pod znakiem zapytania realizację uwarunkowań rozwojowych, gdyż sama dojrzałość strukturalna i funkcjonalna nie gwarantują jeszcze odpowiednio wyso-

---

\* Prof. dr hab. Stanisław Żak – profesor zwyczajny, Katedra Turystyki i Rekreacji, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

kiego poziomu zdolności motorycznych – tak potrzebnych chociażby w życiu codziennym każdego człowieka (Raczek, 1986; Drabik, 1995; Szopa i wsp., 2000; Osiński, 2003). Właściwa ocena zjawisk i znamion motoryczności musi więc uwzględniać stopień jego aktywności ruchowej, a prawidłowy rozwój fizyczny osobnika gwarantuje tylko adekwatna, pod względem ilościowym i jakościowym stymulacja ruchowa. Aktywność ruchowa jest więc głównym czynnikiem środowiskowym wpływającym na poziom sprawności motorycznej.

Aktywność fizyczna człowieka – zwłaszcza w okresie dzieciństwa – wywołana zjawiskiem „autostymulacji”, polegającym na znanym prawie nierozzerwalności struktury i funkcji, powoduje, iż rozwijające się narządy „domagają” się ruchu, ten zaś doskonali i rozwija wspomniane organy. Jest to znane zjawisko dodatniego sprzężenia zwrotnego (Szopa i wsp., 2000).

W okresie dzieciństwa i młodości, a więc w fazie progresywnego rozwoju (anafaza) aktywność fizyczna rozumiana jest jako funkcja prospektywno-rozwojowa (Winiarski, 1989). Jej wymowa znajduje uzasadnienie w pozytywnej stymulacji rozwoju fizycznego, poprzez kształtowanie czynnościowych i morfologicznych predyspozycji ustroju, determinujących jego zdolności adaptacyjne. Ten okres uważa się za etap „kapitalizacji fizjologicznej”, a więc gromadzenia pewnych rezerw niezbędnych w dalszym życiu. Szczególnie ważne jest pozyskanie wysokiego pułapu wydolności fizycznej, stanowiącego swego rodzaju zabezpieczenie przed zbyt wczesnymi procesami inwolucyjnymi. Bardzo istotną rolę spełnia ruch w tym okresie ontogenezy w zakresie kompensacji wszystkich przeciążeń, a zwłaszcza tych związanych z nauką. Pełni również funkcję korekcyjną w obrębie odchyień w rozwoju psychofizycznym. Zadania te realizowane są poprzez szeroko pojętą rekreację fizyczną, traktowaną na równi z wychowaniem fizycznym. Chodzi mianowicie o kształtowanie dyspozycji kierunkowych, znajdujących uzasadnienie w kontekście naczelnego celu WF i rekreacji, jakim jest niewątpliwie tworzenie pozytywnych postaw i nastawień określających działania młodego człowieka w sferze dbałości o jego wygląd zewnętrzny i sprawność fizyczną (Osiński, 1996; Grabowski, 1997). Realizacja tego celu polega na wszechstronnym usprawnieniu wychowanka, a w szczególności na przygotowaniu go do samodzielnego dbania o swoją sprawność i kondycję fizyczną w dalszych etapach życia – aż do późnej starości. Dziecka nie można bowiem usprawnić na całe życie, ale można je wychować do rekreacji fizycznej – uświadomić, nauczyć i przygotować do całonocnej troski o swoje zdrowie.

W mezofazie (wiek dojrzały) aktywność fizyczna ogranicza się do ważnej roli jak najdłuższego utrzymania wydolności organizmu na poziomie zgodnym z predyspozycjami osobnika. W tej fazie rozwoju wyraźnie wzrasta znaczenie ruchu jako środka profilaktycznego i leczniczego. Systematyczne uprawianie ćwiczeń fizycznych stanowi bardzo często antidotum na szereg chorób współczesnej cywilizacji, czasem nawet w sytuacjach, gdy inne metody terapii nie przynoszą oczekiwanych rezultatów. W okresie dojrzałym bardzo istotna jest funkcja kompensacyjna

rekreacji fizycznej, która wyrównując braki i przeciążenia związane z pracą zawodową powoduje, poprzez wzmocnienie zdolności adaptacyjnych ustroju, odzyskanie homeostazy i heterostazy (Winiarski, 1989).

W katafazie (wiek starczy) aktywność fizyczna spowalnia w sposób znaczący procesy inwolucyjne. Podtrzymanie sprawności fizycznej na przyzwoitym poziomie przyczynia się w dużym stopniu do zachowania zdrowia – rozumianego nie tylko jako brak choroby czy ułomności, lecz przede wszystkim jako dobrostan równowagi fizycznej, psychicznej i społecznej (Przewęda, 2002). Za wspólną płaszczyznę zdrowia i sprawności fizycznej uznać należy głównie wydolność organizmu. Stanowi ona element składowy sprawności, jak również warunek zdrowia. Wysoki poziom wydolności fizycznej i dbałość o utrzymanie dobrej kondycji w ciągu całego życia są doskonałym zabezpieczeniem przed chorobami cywilizacyjnymi, które często stanowią jedną z przyczyn przedwczesnego starzenia się. Jest to bardzo ważny problem chociażby w aspekcie prognoz szybkiego starzenia się populacji ludzi zamieszkujących naszą planetę (Osiński, 2003). Ocenia się bowiem, że w ciągu 25 lat ogólna liczba ludzi starszych (powyżej 60 roku życia) wzrośnie z 605 mln do 1,2 miliarda. Zjawisko to nie omija oczywiście również polskiego społeczeństwa, które według najnowszych prognoz demograficznych w latach 2010–2020 zwiększy liczbę osób w wieku poprodukcyjnym o ok. 2 mln. I tak, już w 2030 roku co czwarty Polak osiągnie wiek emerytalny. W tym znaczeniu wszelkie działania i formy rekreacyjne wydają się nie tylko wskazane, ale konieczne. Ludzie chcą przecież żyć nie tylko dłużej, ale również zachować do późnej starości niezależność oraz dobrą jakość życia.

Z tych to powodów pojęcie aktywności fizycznej, w jej znaczeniu społecznym i zdrowotnym, nabiera szczególnego znaczenia. Niestety, w większości współczesnych cywilizacji zaznacza się niekorzystne zjawisko hipokinezy, którego negatywne skutki są wyraźnie odczuwalne zarówno przez dzieci i młodzież, jak i osoby dorosłe. Pejoratywne określenie „homo sedentarius” ma swe uzasadnienie również w badaniach empirycznych: z danych, np. Temple (1981 – za Szopa i wsp., 2000) pochodzących z populacji czeskiej (a więc relatywnie aktywnej) wynika, że człowiek spędza w pozycji siedzącej średnio 56 godz. tygodniowo, pozycja stojąca i chodzenie zajmuje mu ok. 29 godz., ruch o charakterze produkcyjno-rekreacyjnym (przeto o niskiej intensywności) ok. 28 godz. Pozostałą część czasu, a zatem 168 godz. człowiek spędza w pozycji leżącej. Łatwo wobec tego wyliczyć, iż porusza się 4 godz. dziennie, a siedzi ok. 8 godz. Jak w takiej sytuacji wygląda ten problem w innych populacjach, skoro nie jest najlepszy u ludzi pozytywnie nastawionych do ćwiczeń rekreacyjnych?

Szczęólnego znaczenia w tym względzie nabiera problem aktywności fizycznej dzieci i młodzieży. Ich codzienne pensum aktywności jest jeszcze mniejsze niż dorosłych, aczkolwiek w pewnym stopniu równoważy je tzw. spontaniczna aktywność fizyczna. Siedzący tryb życia jest narzucany wszystkim dzieciom poprzez warunki pracy szkoły (Szopa i wsp. 2000). Ponieważ zagadnienie to wyróżnia dwa aspekty:

biologiczny i pedagogiczny warto więc sięgnąć w tym miejscu do wyników badań empirycznych. Przed tym jednak należy zadać sobie pytanie: jaka jest współczesna młodzież polska? Z licznych publikacji na ten temat (Trześniowski, 1981; Żak i Szopa, 1989; Przewęda, 2002) wynika, że wraz z obserwowanymi w ostatnich dziesięcioleciach przemianami społeczno-gospodarczymi, procesami urbanizacyjnymi, zagrożeniami ekologicznymi itp. następują istotne zmiany obserwowane tak w obrębie rozwoju cech somatycznych, jak i podstawowych zdolności motorycznych współczesnej populacji dzieci i młodzieży. Zmiany te nie mają jednak równoległego przebiegu. Trwającemu mianowicie trendowi sekularnemu w zakresie rozwoju somatycznego oraz dojrzewania towarzyszą bowiem niekorzystne zmiany sprawności motorycznej, polegające na wyraźnym pogarszaniu się poziomu wielkości zdolności motorycznych. Problem odrębności przemian międzypokoleniowych dotyka nie tylko poszczególnych regionów kraju, ale również populacji dzieci i młodzieży całej Polski (Trześniowski, 1981; Przewęda, 2002). Badania przeprowadzone na ogromnym materiale (kilkadziesiąt tysięcy osobników) wskazują jednoznacznie, iż młode pokolenie Polaków zmienia się w sensie pozytywnym w zakresie rozwoju podstawowych cech somatycznych, stało się bardziej smukłe i wysokorosłe, dorównując w tym względzie populacjom krajów zachodnich. Zmianom tym towarzyszy jednakże regres sprawności motorycznej. Negatywne jego skutki to recesja zdolności określających siłę, szybkość i wydolność aerobową.

Druga kwestia, na bazie której należy sformułować kolejne pytanie to: przyczyny rozchodzących się linii rozwojowych cech morfologicznych i sprawności motorycznej. W czym więc tkwi istota tego zjawiska? Wydaje się, że etiologia zjawiska znajduje wyraz w katastrofalnej strukturze aktywności fizycznej współczesnej młodzieży (Żak, 1991; Żak i Szopa, 2001; Przewęda, 2002).

Dla pełnej ilustracji tego pejoratywnego zjawiska należy przypomnieć ostatnie wyniki badań ciągłych dzieci i młodzieży populacji krakowskiej w wieku 7–15 lat (Żak i Szopa, 2001). Przyjmując za normalne wielkości parametrów morfologicznych i fizjologicznych, wartości pożądane (docelowe), występujące u ludzi wykazujących zwiększoną aktywność fizyczną, często zbliżoną do działalności sportowej lub intensywnej pracy zawodowej, uzyskane wyniki nie napawają optymizmem. Tylko 20% dziewcząt i 24% chłopców przejawia oczekiwaną aktywność fizyczną. Można również powiedzieć, że średni poziom wysiłku fizycznego dzieci i młodzieży ogranicza się do sportu i wychowania fizycznego – ćwiczeń, w jakich (często z obowiązku) biorą one udział.

Trzecie pytanie, które nurtuje w sposób szczególny badaczy tych zjawisk społecznych sformułować można w sposób następujący: co leży u podstaw tak niskiej aktywności fizycznej młodych Polaków i czym tłumaczyć ten fenomen? Główną przyczyną małej aktywności fizycznej dzieci i młodzieży, a w ślad za tym obniżającej się ich sprawności motorycznej wydają się w pierwszym rzędzie niewłaściwe lub niewystarczające działania szkoły w zakresie wychowania młodzieży do rekreacji fizycznej (funkcje socjalizujące i wychowawcze). Dużą winę

ponosi tutaj również współczesna rodzina. W istocie obok znacznej roli szkoły, w której dziecko spędza połowę każdego dnia, za wychowanie młodzieży do rekreacji fizycznej ponosi odpowiedzialność w głównej mierze rodzina. Wiele mówi się więc o jej kryzysie i także o niedostosowanych do współczesnych czasów programach szkolnych. Eskalacja bezrobocia, wydłużające się godziny pracy nie sprzyjają prawidłowemu funkcjonowaniu rodziny. Narasta niezadowolenie społeczne i powszechna frustracja. Pojawiają się problemy z adaptacją i komunikacją. Ludzie nie potrafią się ze sobą porozumieć. Rodzice zajęci rozwiązywaniem własnych problemów spychają na dalszy plan wychowanie dziecka – nie dostrzegają jego zainteresowań i potrzeb rekreacyjnych. Nie sprzyja to oczywiście zaspokajaniu podstawowych potrzeb psychofizycznych dorastającego dziecka. Wzrasta tempo życia, mnożą się postawy konsumpcyjne, w wielu rodzinach pogarsza się sytuacja ekonomiczna – nie ma czasu ani środków finansowych na prowadzenie w rodzinie zdrowego i aktywnego fizycznie stylu życia (stosowania jakichkolwiek form rekreacji fizycznej). Obserwuje się dysonans pomiędzy oczekiwaniami, celami a możliwościami ich realizacji. Zanika indywidualność, co w konsekwencji prowadzi do zagubienia. Czas wolny wypełnia, w miejsce szeroko pojętej rekreacji, działalność patologiczna (Żak, 2004).

W świetle przedstawionych wyżej faktów problem zastosowania większej i skuteczniejszej stymulacji ruchowej w pracy z młodzieżą, a także ludźmi dorosłymi nabiera szczególnego znaczenia, gdyż jest jedynym i koniecznym elementem ochrony ich zdrowia oraz zapewnienia prawidłowego rozwoju. Zasadniczą kwestią w tym względzie jest radykalna przebudowa systemu szkolnego i pozaszkolnego wychowania fizycznego (rekreacji) tak w sensie ilościowym, jak i jakościowym. Istotne wydają się tylko te działania, które gwarantują stosowanie bardziej adekwatnych środków i metod oddziaływania na rozwijający się organizm (uwzględniających możliwości i zainteresowania wychowanków i osób dorosłych – atrakcyjność prowadzonych zajęć rekreacyjnych). Ważną rzeczą jest również, aby samo społeczeństwo, przede wszystkim młode pokolenie Polaków, wzięło sprawy swojego „pozytywnego zdrowia” w swoje ręce i – przygotowane przez szkołę do auto-edukacji, rekreacji oraz samokontroli swojej sprawności – troszczyło się o własną kondycję fizyczną aż do późnej starości.

Szczególnie ważnym elementem tej dbałości o własne ciało jest sensowna aktywność fizyczna (zgodna z predyspozycjami osobnika), która staje się nierozłącznym elementem sposobu i stylu życia już nie tylko elit społecznych, ale wszystkich generacji, warstw społecznych, środowisk i profesji.

Zasadniczym jednak problemem, jaki pojawia się w realizacji wszelkich programów fizycznej edukacji, jest przekonanie do ćwiczeń konkretnej osoby czy całej grupy ludzi. Chodzi mianowicie o to, aby aktywność fizyczna została przez nich przyjęta jako norma właściwego postępowania – w sensie trwałych składników ich stylu życia. Z tych to powodów w teorii WF i teorii rekreacji fizycznej coraz mocniej akcentuje się potrzebę wywołania pozytywnych zmian w świadomości mło-



dych ludzi, polegających na kształtowaniu dyspozycji kierunkowych (właściwego zespołu postaw i nastawień), wyznaczających zachowanie wychowanków w stosunku do ich fizycznych postaci (Osiński, 1996; Grabowski, 1997).

Jak więc zachęcić młodzież do masowego uczestnictwa w zajęciach rekreacyjnych? Rola szkoły jest tu oczywiście znacząca, ale doniosłą rangę w tym względzie zajmuje przede wszystkim rodzina. W największym stopniu decyduje ona bowiem o charakterze człowieka, ma przecież wyłączność na kształtowanie postaw społeczno-moralnych w decydującym okresie życia, a mianowicie w pierwszych latach dzieciństwa (Kamiński, 1965). Funkcja wychowawcza rodziny w znacznym stopniu odnosi się również do czasu wolnego. Od podstaw modeluje wszystkie zainteresowania, upodobania i nawyki rekreacyjne. Młodzież powinna wynieść z domu rodzinnego ukształtowany nawyk troski o własne ciało i zdrowie pozytywne. To rodzina decyduje o zagospodarowaniu czasu wolnego. Edukacją fizyczną należy objąć więc także rodziców. Konieczna jest też szeroka intensywna pomoc współczesnej rodzinie, polegająca nie tylko na werbalnej pedagogizacji, ale głównie na stworzeniu korzystnych warunków dla podejmowania przez rodzinę różnych form aktywnego wypoczynku. Na funkcjonowanie mechanizmów socjalizujących wpływa model życia rodziny. Uzasadnieniem tej tezy mogą być wypowiedzi ankietowanych rodziców na temat stylu życia rodziny i przejawianej aktywności fizycznej ich dzieci (Żak i Szopa, 2001). Uwidacznia się tutaj znaczne zróżnicowanie aktywności fizycznej, określane mianem stylu życia rodziny. Jest ona największa – chociaż też niejednorodna – w rodzinach byłych sportowców uprawiających w przeszłości gry zespołowe i dotyczy sposobu spędzania wolnego czasu, liczby uprawianych sportów oraz czasu przeznaczanego na rekreację fizyczną. Duże znaczenie przypisać tutaj należy również wykształceniu rodziców (im wyższe tym większa świadomość potrzeby ruchu). Wyższy stopień aktywności fizycznej, a w ślad za tym i sprawności motorycznej dzieci byłych sportowców (pomijając uwarunkowania genetyczne), może być efektem powielania przez nie stylu życia rodziców. Zjawisko to bardzo wyraźnie rysuje się w rodzinach byłych sportowców, uprawiających w przeszłości gry zespołowe (Żak i Koźmin, 1997).

Ważnym problemem staje się również rozwiązanie kwestii siły stosownych bodźców. Z wielu badań wynika, że w okresie dzieciństwa spontaniczna aktywność dziecka dostarcza wystarczającej dawki ruchu dla stymulacji rozwoju większości predyspozycji somatycznych, energetycznych i koordynacyjnych, oczywiście jeśli nie jest ograniczona źle pojętymi wpływami wychowawczymi środowiska społeczno-kulturowego (Astrand, 1952; 1992; Kučera, 1980). W wieku młodzieńczym należy jednak stymulować rozwój ukierunkowanymi formami aktywności ruchowej (rekreacja fizyczna). We współczesnych opracowaniach podkreśla się, że oprócz niezwykle ważnej adaptacji biologicznej, osiąganey w charakterystycznym okresie ontogenezy pod wpływem dobrze dobranych form aktywności fizycznej, istotne jest także (ale jakże często niedoceniane) psychologiczne przystosowanie się do właściwej troski o własne ciało (Malinowski, 1987; Przewęda, 1994; Szopa i wsp., 2000).

Jest to przecież jedyny okres, w którym można łatwo wykształcić nawyki aktywności ruchowej i nauczyć się różnych form jej realizacji.

Warto więc w tym miejscu zwrócić uwagę na bardzo atrakcyjną i użyteczną formę rekreacji fizycznej, jaką są gry zespołowe. Na poparcie tej tezy należy zaznaczyć, że w wychowaniu fizycznym i rekreacji formy ćwiczeń i współzawodnictwo w tych dyscyplinach sportowych są w dalszym ciągu jedną z najpopularniejszych i – co ważne – wszechstronnym środkiem realizacji celów kultury fizycznej. Chyba żadna inna postać rekreacji fizycznej nie jest w stanie zastąpić formy gry zespołowej. Zaspokaja ona potrzeby psychiczne osobnika, doskonali procesy decyzyjne oraz uczy partnerstwa i współpracy z drugim człowiekiem. Wszechstronność gier zespołowych sprawia, że są one jednym z najbardziej lubianych środków w realizacji szkolnej i pozaszkolnej kultury fizycznej. Rodzi się więc pytanie – po części retoryczne – czy nie należy tego zjawiska wykorzystać w edukacji fizycznej w przygotowaniu młodych ludzi do rekreacji fizycznej. Spożytkowanie sił i energii w tym zakresie może odciągnąć młodzież od innych, nieakceptowanych przez społeczeństwo działań. Jako dyscypliny sportowe mogą być one również formą spontanicznej i systematycznej aktywności ruchowej w wolnym czasie. Nasza młodzież nie potrafi go zagospodarować w sensie pozytywnym. Potrzebna jest tutaj dyskretna ingerencja wychowawców, instruktorów rekreacji, lekarzy i tych wszystkich ludzi, którzy na co dzień zajmują się kulturą fizyczną – w tym także grup związanych ze środkami masowego przekazu. Akcentować należy wyraźnie, że gra – co istotne dla zdrowia – prowadzona jest również na świeżym powietrzu, w atmosferze przyjaźni, w której niewymuszony sposób działania, mimo pewnego stopnia uporządkowania, góruje nad formami przymusu, przeciwko którym nasza młodzież bardzo często pozostaje w opozycji, manifestując swoje niezadowolenie i bunt przeciw światu dorosłych – w sposób niekiedy daleki od przyjętych norm społecznych. Gry stwarzają znakomite warunki na regenerację sił psychicznych i fizycznych człowieka. Na poparcie tej tezy warto zaznaczyć, że niemal wszystkie utylitarne wartości, wynikające z aktywności ruchowej, znajdują uzasadnienie w strukturze ćwiczeń i wszelkich formach rekreacyjnych związanych z tymi dyscyplinami sportu.

I tak, w płaszczyźnie biologicznej przyczyniają się do spotęgowania zdrowia, kształtując zdrową, sprawną i odporną na negatywne wpływy środowiska jednostkę. Zmuszając do wzmoczonej aktywności fizycznej wyrabiają wiele właściwości odpornościowych, adaptacyjnych, a także wpływają korzystnie na prawidłowy przebieg procesów metabolicznych i hormonalnych rozwijającego się ustroju. Wszechstronny charakter ruchu w trakcie gry przyczynia się do zwiększenia masy aktywnych tkanek i redukcji zbędnej tkanki tłuszczowej (Romanowski i Eberhard, 1972; Przewęda, 1985; Żak, 2004). Zdobyta w trakcie tych ćwiczeń wydolność fizyczna oraz wysoki poziom kondycji, w ciągu całego życia stanowią doskonałe zabezpieczenie przed chorobami cywilizacyjnymi, które często są przyczyną przedwczesnego starzenia się.

W sferze psychicznej i społecznej pomagają uzyskać wiele cech niezbędnych w życiu dojrzałym, takich jak: równowaga emocjonalna, hart psychiczny, odpor-

ność na stresy, umiejętność psychicznej adaptacji do zmieniających się warunków. Kształtują ponadto poczucie odpowiedzialności, zdyscyplinowania, wytrzymałości w pokonywaniu trudności, sprzyjają w przyswajaniu norm społecznych i internalizacji wartości kulturowych (Strzyżewski, 1990).

Społeczna wartość sprawności fizycznej – wynikająca z uprawiania gier zespołowych – ma wymiar ogólny. Ciało bowiem samo w sobie jest wartością. Poprzez budowanie prestiżu, zdobywanie autorytetu, akceptację wpływa na miejsce jednostki w społeczeństwie. Wygląd zewnętrzny, sylwetka, sprawność motoryczna, umiejętności ruchowe również wyznaczają miejsce człowieka w hierarchii społecznej.

Kształtowana przez uprawianie gier zespołowych sprawność fizyczna jest przeto istotnym elementem naszej osobowości, swoistym wyróżnieniem społecznym, przejawem kultury, wyrazem sposobu życia. Jej wyższy poziom potrafi wzbogacić egzystencję jednostki w nowe formy zabawy czy aktywnego wypoczynku. Bardzo często ułatwia międzyosobnicze kontakty towarzyskie – nowe możliwości spędzania wolnego czasu, a młodzieży pomaga w znalezieniu miejsca w grupie.

Z tych też powodów walory gier zespołowych mogą być rozpatrywane jako zespół wartości również w kategoriach szkolnych. Uczniowie sprawniejsi, wysportowani, bardziej ruchliwi – mimo przenikających do szkoły, często akceptowanych przez rówieśników patologii społecznych, w tym również pojawiających się także na obrzeżach sportów stadionowych antywartości – zajmują bardzo często wyższą pozycję w strukturze klasy. Musi to być jednak proces kontrolowany, rozwijający głównie tzw. rywalizację wewnętrzną. Uczeń walczy ze swoimi słabościami, poprzez doskonalenie swoich umiejętności ruchowych budzi wiarę we własne siły, uzyskuje wiele pozytywnych emocji, kształtuje osobowość.

Edukacyjna i wychowawcza rola gier zespołowych dla życia w świecie ludzi dorosłych polega na doskonaleniu i dostosowaniu jednostki do zdrowego funkcjonowania w społeczeństwie. Są to chyba wartości wyróżniające te formy rekreacji na tle całej aktywności fizycznej człowieka. Zawsze dominuje przy tym przekonanie, że jest to jeden z możliwych i atrakcyjnych sposobów edukacji do celów grupowych – wyzbycie się egoizmu na rzecz dobra ogółu.

Gry traktowano zawsze jako naturalny trening dziecka, który kształtował jego przekonanie, że wspólny cel może być osiągnięty tylko wówczas, gdy występuje współdziałanie pojedynczych usiłowań (Zdebska, 2008). I dalej, że we wszelkich akcjach zbiorowych należy niekiedy wyrzec się osobistych interesów, dążeń i poddać się ogólnym regułom społecznym, a co za tym idzie uznać prawa każdego jako własne. Podjęcie kwestii znaczenia gier zespołowych w edukacji społecznej jednostki, w efekcie czego będzie ona preferować zachowania pożądane społecznie – co istotne – również poza boiskiem, wymaga jednak postawienia pytania o aprobowane w edukacji i wychowaniu możliwie wszechstronne, ale obowiązujące aktualnie modele wychowawcze, realizacji których ten proces ma służyć.

Tam, gdzie analizie poddane są ludzkie postawy i zachowania, należy odwołać się do wzorców osobowych, które definiują całokształt ról, jakie jednostka pełni

i jakie charakteryzują jej stosunek do świata, innych ludzi i samej siebie. Wiąże się to z tezą, w myśl której nie można przeniknąć jakiegś kultury bez pełnej wiedzy na temat wzorców leżących u podstaw jej zabiegów wychowawczych (Ossowska, 1986). Jeśli zatem forma aktywności związana z grami zespołowymi ma wspomagać uspołecznienie jednostki, to w pierwszej kolejności należy określić, któremu z możliwych i współcześnie realnych wzorców ma to służyć. Lista cnót i wartości, w których rozwijaniu niebagatelną rolę odgrywa również gra zespołowa jest bardzo długa (Zdebska, 2008).

Wymienić tu należy w pierwszej kolejności perfekcjonizm, otwartość umysłu jako wartość niezbędną dla rozwoju indywidualnego i postępu w życiu zbiorowym. Ważne są także takie cechy, jak: wysoki poziom dyscypliny wewnętrznej, wynikający z pewnej hierarchii wartości, wola i umiejętność realizowania tych przymiotów, tolerancja – a więc umiejętność szanowania cudzych potrzeb i cudzych poglądów, aktywność, odwaga cywilna, uczciwość intelektualna, krytycyzm i odpowiedzialność za słowo, także postawa fair play wobec rywala w walce oraz wrażliwość estetyczna. Na szczególną uwagę zasługuje jednak pozyskiwanie tych wartości, które decydują o interesowaniu się zagadnieniami społecznymi, pozwalają przezwyciężyć charakterystyczny ludziom egoizm, kształtują poczucie odpowiedzialności za życie zbiorowe i umiejętność współdziałania.

Łatwo dostrzec w obrębie tych wartości, iż wszystkie wymienione elementy występują w systemie wychowania do kultury fizycznej, jak i znajdują się w podstawowych programach dotyczących zadań realizowanych przez zespołowe gry sportowe we współczesnym systemie szkolnego i pozaszkolnego wychowania fizycznego. Główne akcenty kładzie się tutaj na umiejętność współdziałania, ściśle związaną z przezwyciężeniem egocentryzmu. Wiadomo przecież, że wyzbycie się tej pejoratywnej cechy ułatwia relacje z drugim człowiekiem i realizację celów zbiorowych, nie tylko na boisku, ale także w życiu społecznym. Można więc śmiało wyartykułować tezę, że nie ma doskonalszego treningu w zakresie uspołecznienia jednostki niż przez sporty boiska. Realia areny sportowej stawiają bowiem pewne warunki, którym dana jednostka musi się podporządkować przystępując do gry. Rzeczywistość boiska weryfikuje więc umiejętność współpracy z innymi. W czasie gry z piłką uczestnicy przeżywają podobne uczucia i emocje integralnie związane z empatią, czyli umiejętnością wczuwania się w stany innych osób, przechodzące niekiedy w ich rzeczywiste „zestrojenie”.

Bardzo ważną składową uspołecznienia kształtowaną poprzez gry zespołowe jest także odpowiedzialność. Czasowe zawieszenie podmiotowości indywidualnej z „rozmywaniem” się ich indywidualnej odpowiedzialności za rezultat końcowy. Wydaje się, że wszystkie te wartości można sublimować do codziennego życia jednostki w każdej zbiorowości społecznej. Jeśli założyć, iż uspołecznienie oznacza proces przyswajania przez osobowość wartości i przekonań w celu umożliwienia jednostce życia w zbiorowości (w sposób społecznie akceptowany) i pożądaną (Jedynak, 1994), to bardzo łatwo zauważyć, że rezultatem są ewidentne korzyści

leżące po obu stronach: jednostka przyswaja cechy, które ułatwiają jej funkcjonowanie w zbiorowości, a z drugiej strony – zbiorowość (społeczeństwo) funkcjonuje lepiej, jeśli składają się na nią osobnicy odpowiednio do tego wychowani. W tym kontekście gry zespołowe realizują zarówno cele istotne z punktu widzenia jednostki, jak i społeczeństwa (Jedynak, 1994).

Relacje międzyludzkie (niezależnie czy mają miejsce w sporcie, rekreacji lub poza nimi) wymagają od podmiotu świadomości i aktywności w kreowaniu siebie. Spełnienie tego warunku, choćby w minimalnym stopniu, jest przesłanką niezbędną do udziału w realizacji zadań jednostkowych i grupowych. Z tego właśnie powodu gry zespołowe mogą być traktowane jako swoisty trening relacji międzyludzkich.

Kończąc rozważania na temat gier zespołowych w aksjologicznym ujęciu warto jeszcze powiedzieć parę słów o etyce, tak istotnym elemencie każdej rywalizacji (w sporcie i rekreacji szczególnie). Przestrzeganie bowiem etosu w sytuacjach boiska sportowego jest warunkiem koniecznym. Nadaje sens rywalizacji i powoduje, iż jej przebieg odpowiada kanonom przyjętym wobec całego sportu i rekreacji. Kształtuje też wrażliwość moralną, stanowiącą dyspozycję swoście ludzką, przejawiającą się wyczuleniem na niesprawiedliwość i krzywdę, chęcią niesienia pomocy słabszym i potrzebującym – wartości tak często zapominanych w dobie transformacji polityczno-gospodarczej.

Wartości etyczne są więc *de facto* wartościami relacji z innymi ludźmi. Walory etyczne okazują się tożsame z wartościami gier sportowych jako takich. Nawet jeśli wartości, normy, postawy mogą wydawać się uczestnikom sytuacji na boisku pierwotnie w pewnym sensie zewnętrzne wobec jednostki, to w wyniku traktowania ich w tym środowisku jako powszechnie obowiązujące, stają się one początkowo tolerowane, potem akceptowane, a następnie uznane przez nią za własne (ulegają internalizacji). Ostatecznym efektem jest podejmowanie działań zgodnych z przyswojonymi regułami, które odczuwane są nie jako wynik zewnętrznego przymusu lub nacisku, ale jako własne.

Pamiętać należy wszelako, że gry zespołowe to przede wszystkim dyscypliny sportu kwalifikowanego, uprawianie których w istocie zmierza do osiągnięcia sukcesu sportowego, wynikającego ze współzawodnictwa krajowego i międzynarodowego. Sukces jest celem nadrzędnym i musi zostać osiągnięty w ściśle określonym czasie. Każda kategoria tego sukcesu ma w grach własną specyficzną strukturę odzwierciedlającą nie tylko swoisty charakter gry, ale zajmowaną przez gracza pozycję na boisku. Wymaga się tu od zawodnika wysokiej sprawności mechanizmów celowego zachowania się. Wszelka aktywność motoryczna dostosowana musi być do zmieniających się warunków oraz różnych sytuacji na boisku. Ważny jest również wzgląd na możliwości własne, współpartnerów i rywala. Czy nie jest to doskonała szkoła życia? (Naglak, 1994).

Przeanalizowane wyżej funkcje gier zespołowych wskazują jednoznacznie na możliwość wszechstronnego ich wykorzystania również w rekreacji fizycznej, a wśród młodzieży w walce z tak szybko rozprzestrzeniającymi się patologiami



społecznymi oraz zagrożeniami społecznymi współczesnego świata. Należy być świadomym tego, jak wielu usprawnień należy dokonać, aby nasze gry osiągnęły utraconą pozycję we współzawodnictwie światowym. Jedyną drogą do tego jest zjednoczenie wysiłków trenerów, instruktorów rekreacji, nauczycieli WF oraz pracowników nauki. Ich zespolone działania dokonać mogą korzystnych zmian w pozycji zajmowanej przez polskie gry zespołowe w świecie. Tylko sukcesy polskich drużyn i reprezentacji kraju mogą zapewnić dalszą popularność tych dyscyplin sportowych oraz zachęcić młodzież i osoby dorosłe do masowego ich uprawiania w ramach rekreacji fizycznej.

Badania i doskonalenie różnych aspektów i zjawisk związanych z rozwojem tych pięknych dyscyplin sportowych w Polsce, z jednej strony pozwoli na efektywniejsze ich wykorzystanie w rekreacji fizycznej dzieci, młodzieży i osób dorosłych, z drugiej zaś na zwiększenie mistrzostwa sportowego profesjonalnych zawodników – zjawiska tak bardzo oczekiwanego przez współczesne społeczeństwo. Identyfikowanie się (w formach rekreacyjnych) z sukcesami swoich idoli to przecież najkrótsza droga do popularyzacji rekreacji fizycznej. Przedstawione w artykule uwagi wynikają więc z autentycznej potrzeby wyraźnego rozróżnienia funkcji gier zespołowych, jakie spełniają one w kulturze fizycznej współczesnego człowieka.

## Bibliografia

- Astrand P. O. 1952. *Experimental studies on physical working capacity in relation to sex and age*. Copenhagen: Ejmar Munksgaard.
- Astrand P. O. 1992. *Dzieci i młodzież, zdolności wysiłkowe, rozwój fizyczny*. „Sport Wyczynowy” nr 5-6.
- Drabik J. 1995. *Aktywność fizyczna w edukacji zdrowotnej społeczeństwa*. Cz. 1. Gdańsk: AWF. ISBN 83-85968-56-3.
- Grabowski H. 1997. *Teoria fizycznej edukacji*. Warszawa: WSiP. ISBN 83-02-06660-5.
- Jedynak S. (red.). 1994. *Mały słownik etyczny*. Bydgoszcz: Branta. ISBN 83-900872-5-1.
- Kamiński A. 1965. *Czas wolny i jego problematyka społeczno-wychowawcza*. Wrocław i in.: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Kučera M. 1980. *Analiza spontanicznych czynności ruchowych u dzieci*. „Wychowanie Fizyczne i Higiena Szkolna” nr 1.
- Malinowski A. 1987. *Norma biologiczna a rozwój somatyczny człowieka*. Warszawa: Instytut Związków Zawodowych. ISBN 83-202-0577-8.
- Naglak Z. 1994. *Zespołowe gry sportowe jako zjawisko społeczne*. W: *Zespołowe gry sportowe w wychowaniu fizycznym i sporcie*. Wrocław: AWF. ISBN 83-85279-73-3.
- Raczek J. 1986. *Motoryczność człowieka: poglądy, kontrowersje i koncepcje*. W: *Motoryczność dzieci i młodzieży*. Katowice: AWF.
- Osiński W. 1996. *Zarys teorii wychowania fizycznego*. Podręczniki, nr 47. Poznań: AWF. ISBN 83-86336-22-6.
- Osiński W. 2003. *Antropomotoryka*. Podręczniki, nr 49. Poznań: AWF. ISBN 83-88923-22-6.
- Ossowska M. 1986. *Ethos rycerski i jego odmiany*. Warszawa: PWN.
- Przewęda R. 1985. *Uwarunkowania poziomu sprawności motorycznej polskiej młodzieży szkolnej. Z warsztatów badawczych*. Warszawa: AWF.

- Przewęda R. 1994. *Środowiskowe uwarunkowania motoryczności człowieka*. W: *Motoryczność człowieka – jej struktura, zmienność i uwarunkowania*. Monografie, Podręczniki, Skrypty, nr 310. Poznań: AWF.
- Przewęda R. 2002. *Jak się zmienia kondycja fizyczna polskiej młodzieży?* „Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne” nr 6–7.
- Romanowski W., Eberhard A. 1972. *Profilaktyczne znaczenie zwiększonej aktywności ruchowej człowieka*. Warszawa: PZWL.
- Strzyżewski S. 1990. *Proces wychowania w kulturze fizycznej*. Warszawa: WSiP. ISBN 83-02-02154-7.
- Szopa J., Młeczko E., Żak S. 2000. *Podstawy antropomotoryki*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11946-2.
- Trześniowski R. 1981. *Rozwój fizyczny i sprawność fizyczna młodzieży szkolnej w Polsce*. Warszawa: Sejmik Kultury Fizycznej, PAN.
- Winiarski R. 1989. *Wstęp do teorii rekreacji*. Wydawnictwo Skryptowe, nr 100. Kraków: AWF.
- Zdebska H. 2008. *Istota i wartości zespołowych gier sportowych*. Studia i Monografie, nr 49. Kraków: AWF. ISBN 978-83-89121-78-3.
- Żak S. 1991. *Zdolności kondycyjne i koordynacyjne dzieci i młodzieży z populacji wielkomiejskiej na tle uwarunkowań somatycznych i aktywności ruchowej*. Cz. 1 i 2. Wydawnictwo Monograficzne, nr 43. Kraków: AWF.
- Żak S. 2004. *Gry zespołowe szansą przeciwdziałania społecznym patologiom wśród dzieci i młodzieży w wieku szkolnym*. W: *Różne formy współzawodnictwa sportowego jako środek przeciwdziałania zjawiskom patologicznym u dzieci i młodzieży*. Kraków: Wydawnictwo BK. ISBN 83-89829-25-8.
- Żak S., Koźmin A. 1997. *Uwarunkowania rodzinne jako determinanty poziomu koordynacji i sprawności technicznej u młodych piłkarzy nożnych*. Piłka Nożna – Teoria i Praktyka. Biała Podlaska: Instytut Wychowania Fizycznego i Sportu; Warszawa: AWF.
- Żak S., Szopa J. 1989. *Poziom rozwoju motorycznego dzieci i młodzieży z wybranych szkół Krakowa w roku 1983 na tle norm dla makroregionu południowo-wschodniego w latach 1973–1974*. „Rocznik Naukowy AWF Kraków” t. 23.
- Żak S., Szopa J. 2001. *Effects of diversified motor activity on the level of motor fitness in children and youth from Cracow (Poland)*. “Journal of Human Kinetics” vol. 6.

## Sport Games as an Efficient Form of Physical Recreation

**S u m m a r y:** This article has a form of a review. The analysis of the physical activeness of Polish society and the change tendencies in this matter has been conducted on the basis of the reference books available. The reasons and consequences of the increasing tendency towards hypokinesia, especially amongst children and adolescents, has been also discussed. The focus has been put on the notion of the sport games' value as an excellent form of physical recreation in a person's life. A special attention has been given to the biological-health, social-cultural and physical-motor aspects of sport games in the children's and adolescents' physical education. Some postulates have been formulated that concern social issues, programmes and policy of popularization of those sport disciplines in the general physical education.

---

**Key words:** physical activeness, physical fitness, sport games, physical recreation, the value of sport games

---



STANISŁAW ŻAK\*

## Ocena i testowanie sprawności motorycznej w rekreacji fizycznej

---

Słowa kluczowe: rekreacja fizyczna, sprawność motoryczna, testowanie sprawności fizycznej, relatywny pomiar sprawności motorycznej

---

**Streszczenie:** W opracowaniu dokonano przeglądu literatury przedmiotu na temat myśli teoretycznej w zakresie konstrukcji testów sprawności motorycznej dla potrzeb szeroko pojętej rekreacji fizycznej. Przedstawiono zasady tworzenia prób sprawności motorycznej oraz uzasadniono konieczność stałej kontroli i oceny sprawności fizycznej nie tylko dzieci i młodzieży, ale również osób dorosłych. Szczególne miejsce poświęcono problematyce relatywnej oceny sprawności motorycznej, której ideą jest norma docelowa, zgodna z aktualnymi predyspozycjami morfologicznymi, energetycznymi, koordynacyjnymi i psychicznymi osobnika. Uodowodniono, że takie podejście metodologiczne wytwarza system bodźców, pozytywnie mobilizujących osobnika do systematycznej aktywności fizycznej – niezbędnego czynnika prawidłowego rozwoju psychomotorycznego. Za normalny rozwój ruchowy osobnika uznano dobry stan zdrowia, rozwoju intelektualnego, społecznego, zdobytych doświadczeń życiowych i większej niezależności oraz pozytywnego obrazu własnej osoby. Dla tych celów niezbędna jest stała aktywność fizyczna poparta okresową kontrolą i oceną poziomu sprawności motorycznej człowieka.

*Każdy człowiek ma prawo do własnej motoryki – nie ma idealnie jednakowych ludzi, a najpiękniejszym zjawiskiem obserwowanym w przyrodzie jest jej fenomen zmienności.*

(Żak, 1994)

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, że zagadnienie kontroli i oceny efektów motorycznych tak w procesach wychowania fizycznego, jak i w rekreacji fizycznej nabiera coraz to większego znaczenia. Wynika to z faktu stałego obniżania się po-

---

\* Prof. dr hab. Stanisław Żak – profesor zwyczajny, Katedra Turystyki i Rekreacji, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.

ziomu przeciętnej sprawności fizycznej populacji Polaków. Że jest to efekt oddziaływania negatywnych czynników środowiskowych udowodniono w wielu publikacjach, przy czym wskazywano na większe skutki tej swoistej influencji w populacji dziewcząt i kobiet, szukając wytłumaczenia tego zjawiska w ich relatywnie mniejszej aktywności ruchowej, a niekiedy słabszej kontroli genetycznej właściwości funkcjonalnych dziewcząt (Wolański i Parizkova, 1976; Raczek, 1978; Malina, 1980; 1981; Siniarska, 1984; Dutkiewicz, 1985; Przewęda, 1986; 2002; Szopa i Żak, 1986; 2001; Szopa, 1988; Trześniowski i Pilicz, 1989). Zjawisko stałego regresu sprawności motorycznej współczesnych pokoleń na tle rozwarstwienia społecznego i pogłębiających się różnic środowiskowych miasto – wieś nurtowało w przeszłości badaczy, którzy, jak np. T. Bielicki i N. Wolański, w artykułach popularnonaukowych zwracali często uwagę władz i odpowiednich czynników państwowych na grożącą degradację młodzieży i mniejszą wartość biologiczną populacji w wieku produkcyjnym.

Z tych to względów badania nad rozwojem fizycznym i motorycznym dzieci i młodzieży budzą coraz większe zainteresowanie przedstawicieli nauk biologiczno-medycznych oraz (w zakresie oceny i testowania sprawności fizycznej szerokiej praktyki społecznej angażującej pedagogów, lekarzy, placówki zdrowotne i instytucje wychowawcze oraz rodziców.

Wyniki wielu prac i badań eksperymentalnych pozwalają sądzić, że negatywny trend – polegający na deprecjacji niektórych efektów motorycznych – mógłby być zatrzymany, a przy konsekwentnym stosowaniu odpowiednich zabiegów możliwa byłaby również poprawa poziomu wszechstronnej sprawności motorycznej, a co za tym idzie ryzyko chorób – zwłaszcza sercowo-naczyniowych – zostałoby w poważny sposób zredukowane. Biorąc pod uwagę, iż współczesne pokolenie Polaków ma łatwiejszy dostęp do kultury fizycznej, a tym samym do aktywności ruchowej w czasie wolnym, kontrola sprawności fizycznej wraz z jej oceną oraz uzyskiwane tą drogą informacje o poziomie i możliwościach poprawy sprawności motorycznej nabierają szczególnego znaczenia, tym bardziej że mogą podnieść motywację do uprawiania ćwiczeń nie tylko o charakterze sportowym, ale przede wszystkim rekreacyjnym. Chodzi mianowicie o kontrolę i ocenę sprawności motorycznej prowadzonych w kontekście naczelnego celu wychowania fizycznego, jakim jest niewątpliwie tworzenie pozytywnych postaw i nastawień, określających działania wychowanka w zakresie dbałości o jego wygląd zewnętrzny i zdrowie pozytywne (health-related fitness), a więc wychowanie do rekreacji fizycznej.

Sprawność motoryczna jest uwarunkowana jednak nie tylko samym uprawianiem ćwiczeń ruchowych. I chociaż zdolności motoryczne, pojmowane jako wielkości określające potencjalne możliwości ruchowe danego osobnika, w ćwiczeniach w pełni przejawiają się tylko poprzez umiejętności, to znaczy technikę konkretnego działania (Fidelus i wsp., 1972; Raczek 1987), to jednak zależne są one od takich czynników, jak: uwarunkowania genetyczne, predyspozycje somatyczne, energetyczne i koordynacyjne, wiek biologiczny, warunki fizyczne itp. Tak postawiony

problem implikuje konieczność odpowiedniego spojrzenia na dynamikę rozwoju osobnika w kontekście jego biologicznych możliwości i predyspozycji. Rodzi się więc potrzeba szukania nowych, doskonalszych, jednolitych i porównywalnych testów badających zdolności motoryczne, głównie dla potrzeb szeroko pojętej rekreacji fizycznej.

Na podstawie przeprowadzonych wyżej rozważań i dociekań teoretycznych z całą pewnością można przyjąć tezę, że obok ewidentnych korzyści diagnostycznych testy stwarzają możliwość obiektywnej oceny sprawności motorycznej osobnika, ułatwiając w ten sposób instruktorowi rekreacji dokonanie podziału zespołu na grupy ćwiczebne, dobrane według wyrównanego poziomu usprawnienia i warunków fizycznych. Możliwy jest również optymalny dobór bodźców ruchowych dostosowanych do aktualnych predyspozycji ćwiczących. Stosowanie mierników – obok „ogólnej” charakterystyki sprawności motorycznej – umożliwia uzyskanie informacji o poziomie zdolności motorycznych, a to pozwala czuwać nad prawidłowym i harmonijnym rozwojem sprawności wychowanka, zaś w przypadku ludzi dorosłych dbać o zachowanie już ukształtowanej sprawności i kondycji fizycznej. Badania testowe, prowadzone na szeroką skalę ułatwiają określenie progresji indywidualnych wyników, grup ćwiczebnych i populacji. W zakresie profilaktyki testy mogą przyczynić się do ujawnienia indywidualnych lub grupowych ubytków zdrowia, dostarczając podstaw do szacowania i stosowania odpowiedniego leczenia. Podstawowe zdolności motoryczne, a w szczególności siła mięśniowa są bowiem bardzo wrażliwe na wszelkie niedomagania organizmu. Regres sprawności motorycznej jest często jednym z podstawowych symptomów wskazujących na procesy chorobowe zachodzące w organizmie człowieka. Testy pełnią także rolę czynnika mobilizującego do dalszej pracy nad swoją sprawnością i zdrowiem. Rozwój pozytywnych postaw wobec własnego ciała, czy też kształtowanie samoświadomości na temat jego stanu fizycznego sprzyja przecież motywacji do podtrzymania lub poprawiania sprawności. Opinia ta wiąże się ściśle z ewolucją poglądów na temat istoty i celów edukacji fizycznej, która przebiegała od koncepcji kształtowania ciała, poprzez ideę wychowania ciała do programu wychowania w trosce o ciało (Osiński, 1996; Grabowski, 1997). Pomiar sprawności motorycznej, obok wymienionych korzyści praktycznych, dostarcza także danych niezbędnych do konstrukcji programów masowej rekreacji fizycznej. Jak piszą autorzy „Eurofitu” (1989) na polu naukowym oddają nieocenione usługi jako źródło informacji, na kanwie których możliwe jest odpowiednie podejście i polityka wobec warunków życia dzieci i młodzieży, a także – jeśli to niezbędne – korygowanie jej, często z implikacjami dla całego społeczeństwa.

Wszyscy więc, którzy są związani ze zdrowiem, sportem, WF i rekreacją fizyczną winni być bezpośrednio zainteresowani testowaniem sprawności. Testy muszą jednak wyjść poza granice placówek oświatowych i rekreacyjnych i pomóc w zmianie pozycji kultury fizycznej w społeczeństwie. W praktyce sportowej i rekreacyjnej na pewno okażą się przydatne przy ujawnianiu słabości w ogólnych lub

specyficznych aspektach motoryczności i w ten sposób pomogą uniknąć kontuzji i urazów; z drugiej strony mogą odkryć utajone zdolności, które dany osobnik może z powodzeniem rozwijać.

Za masowym stosowaniem prób sprawności motorycznej przemawia fakt, iż są one najoszczędniejszą formą kontroli i oceny sprawności człowieka. W swym założeniu opierają się na prostych formach ruchowych, nie wymagających skomplikowanej aparatury pomiarowej – są więc dostępne dla wszystkich, również w samoocenie. Jako środek utylitarny zaleca się stosowanie ich na szeroką skalę, przede wszystkim dla potrzeb rekreacji fizycznej.

Pamiętać wszelako należy, że poziom sprawności motorycznej można oceniać dwójako: w aspekcie absolutnym, tj. rezultatów osiąganych w konkretnych testach bez względu na stan predyspozycji osobnika lub w ujęciu względnym, gdzie ocena uwarunkowana jest poziomem podstawowych predyspozycji (Żak, 1991). Pomiar pierwszy znajduje zastosowanie w sporcie wyczynowym, natomiast relatywne spojrzenie na sprawność motoryczną winno być zawsze podstawą oceny w edukacji fizycznej oraz tych wszystkich działań, w których sprawność motoryczna traktowana jest jako przejaw zdolności motorycznych i umiejętności ruchowych (w rekreacji fizycznej). Dla tych potrzeb tworzono różne testy relatywnej oceny sprawności fizycznej (przegląd zagadnienia: Żak, 1991). Metoda względnego pomiaru zyskała szczególny rozgłos w momencie, gdy zrezygnowano z koncepcji „wychowania fizycznego” na rzecz idei „fizycznego kształcenia i wychowania do rekreacji fizycznej”. W tej ostatniej rysowały się wyraźnie – obok celów aktualistycznych – również cele prospektywne (Grabowski, 1997).

W świetle tak postawionych celów, jedynym słusznym rozwiązaniem wydaje się stosowanie w praktyce rekreacji fizycznej tylko takich testów, które w ewidentny sposób motywują osobnika do dalszej pracy nad podtrzymaniem swojej sprawności fizycznej na możliwie najwyższym poziomie. Mowa tutaj oczywiście o świadomym, aktywnym współuczestnictwie w procesach edukacji fizycznej (autoedukacja). Jest to możliwe tylko wtedy, gdy uczestnik rekreacji pozna sam siebie (swoje możliwości), kieruje własnym postępowaniem i ma możliwość samooceny. Instruktor rekreacji musi więc pamiętać, że przy wyborze metod pracy należy uwzględnić te sposoby, które angażują aktywność i samodzielność wszystkich uczestników, są oparte na pozytywnej motywacji, zapewniają sukcesy i wartościowe doświadczenia (Janikowska-Siatka, 1996). W tej sytuacji szczególną troską otacza się działania zmierzające w kierunku opracowania testu, który w swym założeniu uwzględniałby warunki fizyczne (ludzie dorośli) i poziom zaawansowania rozwoju podstawowych predyspozycji motorycznych osobnika (dzieci i młodzież), zawierał próby proste do wykonania i oceny, pozwalał na obiektywną diagnozę postępów wszystkich uczestników rekreacji oraz spełniał postulat trafności. Należy w tym miejscu szczególnie mocno podkreślić istotne powiązania poziomu poszczególnych komponentów sprawności motorycznej ze stopniem zaawansowania rozwoju somatycznego w okresie progresywnego rozwoju człowieka (Przewęda, 1985; Osiński, 1988;

Haleczko, 1989; Raczek, 1989; Żak, 1991). W świecie sporo na ten temat pisali Japończycy przy okazji prac nad Międzynarodowym Testem Sprawności Fizycznej. Interesujące prace dotyczące związku sprawności fizycznej z wiekiem morfologicznym były realizowane w Holandii (J. von Mechelen na Uniwersytecie w Amsterdamie, H. Kemper w Hilversum), w Belgii na Uniwersytecie Katolickim w Leuven (G. Beunen), na Uniwersytecie w Kopenhadze (B. Rasmussen).

Większość tych prac ukierunkowana była, co prawda, na poszukiwanie zależności pomiędzy podstawowymi cechami somatycznymi a wyizolowanymi elementami sprawności motorycznej, stanowiła jednak najczęściej tylko fragmentaryczny, schematyczny i uproszczony opis analizowanych zjawisk. Ich wadą było ustalenie i interpretacja poszczególnych związków przy zastosowaniu modelu regresji liniowej, podczas gdy związki prostoliniowe są zjawiskiem bardzo rzadko występującym w przyrodzie, a prawidłowością jest raczej występowanie pewnych parametrów optymalnych, na ogół zbliżonych do wielkości średnich. Zjawisko to można wytłumaczyć oddziaływaniem najczęściej spotykanego w przyrodzie doboru stabilizującego (Szarski, 1976), preferującego osobnika o średnich wielkościach danej cechy (najbardziej typowych dla danego gatunku).

Wyniki badań innych autorów (m.in. Osiński, 1988; Żak, 1991; 1994) zdają się w całej rozciągłości potwierdzać tę tezę. Tylko bowiem wyniki testów siły statycznej (w ujęciu absolutnym) ujawniają niemal prostoliniowy związek z wielkością ciała. Większość innych zdolności motorycznych wykazuje wielokierunkowy charakter powiązań i to do tego stopnia, że nawet uwzględniając tylko trzy cechy: wysokość i masę ciała oraz otłuszczenie, nie można ustalić „wielkości wzorcowych” lokujących się w realnych, rzeczywistych granicach. Oznacza to, iż każdą z tych zależności traktować należy odrębnie: inna jest np. dla osiągania najlepszych rezultatów w próbach zdolności szybkościowych wielkość optymalna masy tłuszczu czy wysokości ciała, jeszcze inna masy ciała. Odmienne kształtują się identyczne wielkości dla wyników prób zdolności wytrzymałościowych i koordynacyjnych (Osiński, 1988).

Wiarygodność istnienia realnych zależności krzywoliniowych, opisanych co najmniej wielomianem III czy II stopnia, osłabiają również dość niskie (z wyjątkiem masy ciała i jej komponentów oraz statycznej siły mięśniowej) współczynniki determinacji. Obserwowane związki mają poza tym charakter krzywoliniowy, głównie na skrajach zmiennych (Osiński, 1988).

Rozpatrując zatem całokształt uwarunkowań sprawności motorycznej człowieka (a więc również w aspekcie czynników pozamorfologicznych) wydaje się, że holistyczne spojrzenie na sferę działalności ruchowej człowieka jest z naukowego punktu widzenia bardziej zasadne niż tradycyjne (fenomenologiczne) pojmowanie tych zjawisk. Ich uzasadnienia szukać należy nie tylko w biomechanicznych uwarunkowaniach aparatu ruchu, ale również w aspekcie zaawansowania w rozwoju osobniczym i dojrzałości biologicznej. Świadczą o tym zmieniające się w różnych

grupach wieku współczynniki korelacji i kształty zależności krzywoliniowych (Osiński, 1988; Żak, 1991).

Precyzyjny pomiar i ocena efektów motorycznych stosowane w rekreacji fizycznej muszą więc uwzględniać zarówno poziom predyspozycji, jak i tych efektów. Jeśli jednak wyznaczenie poziomu sprawności motorycznej w kategoriach zewnętrznej efektywności (wyniki testów) nie nastręcza żadnych trudności, to uwzględnienie wszystkich predyspozycji, z uwagi chociażby na ich liczbę i jakość, nie należy do zadań łatwych. Z tych względów bardzo pożądane jest poszukiwanie cech na tyle reprezentatywnych, aby w swym łącznym wymiarze – w możliwie trafny sposób – określały zaawansowanie rozwojowe osobnika.

Jedną z metod stosowanych dla wyeliminowania wpływu poziomu zaawansowania rozwojowego lub warunków fizycznych jest przyjęcie za ich miarę wysokości ciała (Trześniowski, 1981; Siniarska, 1984; Malina, 1984; Szopa i Żak, 1986; Szopa i Sakowicz, 1987; Osiński, 1988; Haleczko, 1989; Wątroba, 1990). Należy jednak zdać sobie sprawę, iż metody te nie są zbyt precyzyjne, a uzyskane dzięki ich zastosowaniu wyniki traktować należy jako szacunkowy, przybliżony obraz rzeczywistości.

Jak dotąd, tylko w opracowaniach Żaka (1986, 1987, 1991, 1994) podjęto próby poszukiwania wpływu zaawansowania rozwojowego wyrażonego tzw. wiekiem morfologicznym, obliczonym na podstawie trzech składników (wieku metrykalnego, wieku wysokości ciała i wieku masy ciała szczupłego). Jak się wydaje, jest to miara bardziej kompleksowa i trafniejsza niż pojedyncze elementy somatyczne, którą można uznać za miarę względnie poprawnie oddającą wiek biologiczny.

Wiek morfologiczny w istotny sposób różnicuje osobników i ich sprawność motoryczną we wszystkich kategoriach wieku w okresie progresywnego rozwoju. Całkowita jego rozpiętość w poszczególnych rocznikach (a więc u rówieśników kalendarzowych) wynosi – w skrajnych przypadkach – nawet 7 lat (Żak, 1991). Mówiąc bardziej obrazowo, wśród np. kalendarzowych 14-latków znajdują się dzieci w wieku morfologicznym od 11 do 17 lat. Jeśli zauważymy, iż w ślad za tą dyferencją zmierza zmienność w obrębie niemal wszystkich zdolności motorycznych, to pojawia się ogromny problem pedagogiczny w zakresie wychowania do rekreacji fizycznej. Oczywiście, ujawnia się on tylko wówczas, gdy w ocenie sprawności motorycznej wychowanków nie respektujemy praw biologicznych, stosując jednolite dla grup wiekowych normy punktowe. Normy populacyjne opierają się bowiem na średnich arytmetycznych i polegają na ustaleniu pozycji, jaką w populacji zajmuje badany osobnik – jest to więc porównanie wyników danego wychowanka z rezultatami jego rówieśników. Podstawowym mankamentem takich norm jest nieuwzględnianie indywidualnej drogi rozwojowej osobnika (tempo dojrzewania i dorastania), co bardzo często jest przyczyną zniechęcania młodych ludzi do ćwiczeń, a więc utratę ich frekwencji w rekreacji fizycznej. Z drugiej strony, w odniesieniu do sprawności stanowiącej wartość zdrowotną nie można zgodzić się z założeniem, iż normą jest wielkość średnia (tak jak w przypadku stanu zdrowia



czy kryteriów moralnych): normą winna być tu wielkość pożądana (najlepsza z możliwych do osiągnięcia), a więc zgodna z predyspozycjami osobnika (norma docelowa).

Lekceważenie praw biologicznych w testowaniu i ocenie sprawności motorycznej nie służy – jak zaznaczono to wyżej – pozyskiwaniu ludzi do rekreacji fizycznej. Niesie to poza tym bardzo często poważne negatywne skutki wychowawcze. Jak wynika z badań prowadzonych w tym kierunku (przegląd zagadnienia – Żak 1994) w opinii nauczycieli osobnicy „opóźnieni” w rozwoju charakteryzują się większą niewiarą we własne siły i poczuciem osamotnienia. W przeciwieństwie do nich młodzież wcześniej dojrzewająca lub wyższa – zwłaszcza chłopcy – przejawia chęć podporządkowania sobie innych, jest również bardziej agresywna. Osobnicy później dojrzewający i niżsi ujawniają natomiast więcej cech wskazujących na ich niedostosowanie społeczne. Młodzież „starsza” biologicznie, dzięki lepszym warunkom fizycznym, szybciej adaptuje się do nowych sytuacji.

Powyższe fakty i opinie korespondują w znacznym stopniu z obserwacjami innych autorów. Tak np. Hurlock (1985) zauważa, że dzieci aktywniejsze ruchowo, a zatem i sprawniejsze, chętniej uczestniczą we wszystkich ćwiczeniach – również i rekreacyjnych – odznaczają się bowiem lepszą koncentracją uwagi, wytrzymałością, odpornością psychiczną, mają nadto poczucie własnej kompetencji w przeciwieństwie do poczucia bezradności charakteryzującego dzieci mniej sprawne (gorsze warunki fizyczne). Jeszcze inne badania wskazują na istotny związek rozwoju ruchowego z akceptacją społeczną i przystosowaniem społecznym (Strzyżewski, 1974; Przewęda, 1982; Hurlock, 1989). Najczęściej jako skutki mniejszej sprawności motorycznej u dzieci wymienia się: poczucie niższości, uczucie zazdrości, nieśmiałość, znużenie itp. Przyznać należy, że konsekwencje społeczne i psychiczne tego zjawiska są znacznie groźniejsze od fizycznych. Mogą one położyć trwałe piętno w psychice dziecka nawet po wyrównaniu braków rozwojowych. Co więcej, osobnicy ci przez pozorną słabość uzyskiwanych wyników (młodszy biologicznie) są zniechęceni do ćwiczeń, a często do rekreacji fizycznej – aktualnie i w późniejszym życiu dorosłym. W dalszych badaniach, oprócz relatywizacji oceny sprawności motorycznej, powinno się zwrócić baczniejszą uwagę na zagadnienia związane z tzw. wiekiem psychicznym, który w przeciwieństwie do rozwoju somatycznego należy do mniej poznanych oraz dojrzałości społecznej – aspektu ledwo dotykanego w teoretycznych dociekaniach nad sprawnością fizyczną.

Tak czy inaczej związek stopnia zaawansowania w rozwoju biologicznym z motoryką należy traktować jako przyrodniczą prawidłowość; tak więc czynnik ten musi być uwzględniany, szczególnie w przygotowaniu i wychowaniu młodych ludzi do rekreacji fizycznej, poprzez stosowanie relatywnych metod oceny sprawności motorycznej. Miarą takiego podejścia winno być spełnienie przez ocenę jej podstawowej funkcji, tj. wytworzenie systemu bodźców pozytywnie mobilizujących osobnika (wychowanka) do systematycznej aktywności ruchowej – niezbędnego czynni-



ka prawidłowego rozwoju i utrzymania na wysokim poziomie swojej sprawności motorycznej. Ta pozytywna motywacja jest niezbędna do uzyskania optymalnej dla danego osobnika sprawności fizycznej. Jakkolwiek idea ta jest jak najbardziej słuszna, to już dzisiaj wiadomo, iż sposób relatywizacji efektów motorycznych wymaga dalszych przemyśleń, badań i usprawnień. W literaturze coraz częściej dyskutuje się na temat powiązań rozwoju ruchowego człowieka z całokształtem jego rozwoju psychicznego, w tym także przystosowania społecznego. Autorzy wielu prac podkreślają, że normalny rozwój ruchowy człowieka to dobry stan zdrowia, rozwoju intelektualnego, uspołecznienia, zdobytych doświadczeń życiowych i większej niezależności oraz pozytywny obraz własnej osoby (Przewęda, 1981; Gruszczyk-Kolczyńska, 1992). Predyspozycje motoryczne są specyficzne dla każdej wyodrębnionej i zdefiniowanej zdolności motorycznej. Warto więc zastanowić się również czy relatywizując wyniki nie lepiej jest zastąpić uśrednioną formułą wieku morfologicznego konkretnymi predyspozycjami charakterystycznymi dla poszczególnych zdolności motorycznych (np. siła względna z „wytrąceniem” czynnika masy ciała szczupłego, wynik skoku w dal z miejsca przedstawiony w jednostkach MPA, głębokość kręgosłupa z „wytrąceniem” proporcji długościowych ciała,  $VO_{2max}$  w przeliczeniu na kg masy ciała itp.). Takie badania są już od dłuższego czasu prowadzone w Katedrze Teorii i Metodyki Gier Sportowych i Rekreacyjnych AWF w Krakowie. Ich efektem – obok analiz teoretycznych – będą aplikacje praktyczne polegające m.in. na skonstruowaniu nowego, trafnego i rzetelnego testu relatywnej oceny sprawności fizycznej dla potrzeb rekreacyjnych ludzi w różnym wieku.

Obserwowane zmiany w pojmowaniu istoty i metody oceny sprawności fizycznej spowodowały, iż coraz częściej i głośniej mówi się o tzw. zdrowiu pozytywnym. Swoistej sublimacji ulegają więc podstawowe cele testowania i oceny sprawności motorycznej. Tendencje te bardzo wyraźnie oddaje definicja Howleya i Franks’a (1997), którzy piszą „Celem sprawności fizycznej jest pozytywne zdrowie fizyczne, które warunkuje niskie ryzyko występowania problemów zdrowotnych. Osiągnięcia mają na celu zdolność angażowania się w codzienne zadania z adekwatną energią oraz satysfakcjonujące uczestnictwo w wybranych sportach (...)”. Z tych powodów do baterii testów wprowadza się systematycznie (głównie dla potrzeb szeroko pojętej rekreacji fizycznej) elementy cech diagnozujących m.in. sprawność krążeniowo-oddechową, komponenty ciała oraz siłę mięśniową (Franks i inni – za Osiński, 2003). Idea pozyskiwania i utrzymania, przez długi okres życia „pozytywnego zdrowia” znajduje także wyraz w stosowaniu relatywnej oceny sprawności motorycznej, uwzględniającej potencjalne możliwości osobnika (Żak, 1991; Pilicz i wsp., 2002). Najnowszą koncepcją teoretycznych podstaw kształtowania sprawności fizycznej zdaje się jednak być idea health-related fitness (przegląd zagadnienia – Osiński, 2003). W swych założeniach dotyczy ona tych komponentów sprawności, które są efektem korzystnego i niekorzystnego wpływu zwykłej aktywności fizycznej (rekreacyjnej) oraz które mają związek z poziomem stanu zdrowia. Komponenty te są określane: (a) zdolnością do podejmowania co-

dziennej aktywności z wigorem i żwawo, (b) takim stanem cech i zdolności, który wskazuje na niskie ryzyko przedwczesnego rozwoju chorób i osłabienia sił w wyniku małej aktywności (Bouchard i Shephard, 1994 – za Osiński, 2003). Jak widać, poglądy te są bardzo bliskie definicji zdrowia, głoszonej przez Światową Organizację Zdrowia: „Zdrowie to nie tylko nieobecność choroby i niedołęstwa, ale stan dobrego fizycznego, psychicznego i społecznego samopoczucia” (Demel, 1980). Gwarantem tego jest systematyczne i racjonalne stosowanie ćwiczeń cielesnych, które wnoszą do życia człowieka wiele wartości biologiczno-zdrowotnych, kulturowo-społecznych i psychicznych (Szopa i wsp., 2000; Osiński, 2003). Pozyskiwana w ramach systematycznie prowadzonej rekreacji fizycznej sprawność motoryczna wymaga więc stałej kontroli i oceny, a do tego celu niezbędne są testy sprawności motorycznej uwzględniające wyżej opisane warunki.

## Bibliografia

- Demel M. 1980. *Od ćwiczeń cielesnych do kultury fizycznej*. „Wychowanie Fizyczne i Higiena Szkolna” nr 9.
- Dutkiewicz W. 1985. *Zmiany w procesach rozwoju biologicznego i sprawności fizycznej młodzieży w świetle poprawy warunków bytowych*. Kielce: WSP.
- Eurofit. 1989. *Europejski test sprawności fizycznej*. Przekład z j. ang. H. Grabowski i J. Szopa. Kraków: AWF.
- Fidelus K., Przewęda R., Wohl A. (red.). 1972. *Studia nad motorycznością ludzką*. Warszawa: PWN.
- Grabowski H. 1997. *Teoria fizycznej edukacji*. Warszawa: WSiP. ISBN 83-02-06660-5.
- Gruszczyk-Kolczyńska E. 1992. *Dzieci ze specyficznymi trudnościami w uczeniu się motorycznym*. Warszawa: WSiP.
- Haleczko A. 1989. *Biologiczne aspekty ewolucji sprawności motorycznej dzieci w wieku szkolnym – wybrane zagadnienia metodologiczne*. „Antropomotoryka” nr 1.
- Howley E. T., Franks B. D. 1997. *Health fitness instructors: handbook*. Champaign: Human Kinetics.
- Hurlock E. B. 1985. *Rozwój dziecka*. Wyd. 3 zm. T. 1–2. Warszawa: PWN.
- Janikowska-Siatka M. 1996. *Materiały pomocnicze do ćwiczeń z metodyki wychowania fizycznego*. Wyd. Skryptowe, nr 51. Kraków: AWF.
- Malina R. 1980. *Zmiany struktur sprawności fizycznej*. „Wychowanie Fizyczne i Higiena Szkolna” nr 10.
- Malina R. 1981. *Trend sekularny sprawności fizycznej*. „Wychowanie Fizyczne i Higiena Szkolna” nr 2.
- Malina R. 1984. *Secular changes in strenght and physical performance*. “Studies in Human Ecology” vol. 6.
- Osiński W. 1988. *Wielokierunkowe związki zdolności motorycznych i parametrów morfologicznych. Badania dzieci i młodzieży wielkomiejskiej z uwzględnieniem poziomu stratyfikacji społecznej*. Monografie, nr 261. Poznań: AWF.
- Osiński W. 1996. *Zarys teorii wychowania fizycznego*. Podręczniki, nr 47. Poznań: AWF.
- Osiński W. 2003. *Antropomotoryka*. Podręczniki, nr 49. Poznań: AWF.
- Porębska R. 1982. *Osobowość i jej kształtowanie się w dzieciństwie i młodości*. Warszawa: WSiP.

- Pilicz S., Przewęda R., Dobosz J., Nowacka-Dobosz S. 2002. *Punktacja sprawności fizycznej młodzieży polskiej wg Międzynarodowego Testu Sprawności Fizycznej, kryteria pomiaru wydolności organizmu testem Coopera*. Studia i Monografie, nr 86. Warszawa: AWF.
- Przewęda R. 1981. *Rozwój somatyczny i motoryczny*. Wyd. 2. Warszawa: WSiP.
- Przewęda R. 1985. *Uwarunkowania poziomu sprawności fizycznej polskiej młodzieży szkolnej. Z warsztatów badawczych*. Warszawa: AWF.
- Przewęda R. 1986. *Sprawność fizyczna młodzieży i jej przemiany i uwarunkowania oraz związane z nią dylematy współczesnego wychowania fizycznego*. W: *Motoryczność dzieci i młodzieży*. Cz. 2. Katowice: AWF.
- Przewęda R. 2002. *Jak się zmienia kondycja fizyczna polskiej młodzieży?* „Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne” nr 6–7.
- Raczek J. 1989. *Teoria motoryczności (antropomotoryka) w systemie nauk o kulturze fizycznej*. „Antropomotoryka” nr 1.
- Raczek J. 1978. *Stan biologiczny współczesnej populacji szkolnej w świetle badań wydolności fizycznej*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Raczek J. 1987. *Motoryczność człowieka w świetle współczesnych poglądów i badań*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Siniarska A. 1984. *Physical fitness in Polish population (genetic and development)*. In: *Genetics of psychomotor traits in man*. Warszawa.
- Strzyżewski S. 1974. *Tempo dojrzewania biologicznego a niektóre cechy osobowości dziewcząt w wieku pokwitania*. Katowice: WSWF.
- Szarski H. 1976. *Mechanizmy ewolucji*. Wyd. 2 popr. i uzupełn. Kraków: Ossolineum.
- Szopa J. 1988. *Zmienność podstawowych cech somatycznych i funkcjonalnych u dorosłych mieszkańców Krakowa w przedziale wieku 19–62 lat z uwzględnieniem zróżnicowania społeczno-zawodowego*. „Materiały i Prace Antropologiczne” nr 109.
- Szopa J., Sakowicz B. 1987. *Zróżnicowanie relatywnego poziomu sprawności fizycznej krakowskich dziewcząt i chłopców w wieku 8–18 lat w zależności od wybranych wskaźników społeczno-rodziny*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Szopa J., Żak S. 1986. *Zmiany sprawności fizycznej dzieci i młodzieży miasta Krakowa w latach 1974–1983 na tle trendu sekularnego wysokości ciała*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Trześniowski R., Pilicz S. 1989. *Tabele sprawności fizycznej młodzieży w wieku 7–19 lat*. Warszawa: AWF.
- Wątroba J. 1990. *Analiza wpływu proporcji i wielkości ciała na poziom i strukturę sprawności motorycznej na przykładzie 8-letnich chłopców z Krakowa*. „Antropomotoryka” nr 3.
- Wolański N., Parizkova J. 1976. *Sprawność fizyczna a rozwój człowieka*. Warszawa: SiT.
- Żak S. 1986. *Poziom sprawności fizycznej 12-letnich dziewcząt i chłopców w zależności od wieku morfologicznego*. „Rocznik Naukowy AWF Kraków” t. 21.
- Żak S. 1987. *Czynnik wieku morfologicznego w zróżnicowaniu sprawności fizycznej 11–12-letnich dziewcząt i chłopców*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 3.
- Żak S. 1991. *Zdolności kondycyjne i koordynacyjne dzieci i młodzieży z populacji wielkomiejskiej na tle wybranych uwarunkowań somatycznych i aktywności ruchowej*. Cz. 1 i 2. Wyd. Monograficzne, nr 43. Kraków: AWF. ISSN 0860-0643.
- Żak S. 1994. *Spółeczne i pedagogiczne skutki zróżnicowanej aktywności ruchowej dzieci i młodzieży*. „Wychowanie Fizyczne i Sport” nr 1.
- Żak S. 1994. *Developmental conditionings of selected motor abilities of children and youth from Cracow population*. „Antropomotoryka” nr 11.
- Żak S., Szopa J. 2001. *Effects of diversified motor activity on the level of motor fitness in children and youth from Cracow (Poland)*. „Journal of Human Kinetics” vol. 6.

## The Evaluation and Testing of Motor Fitness in the Physical Recreation

**S u m m a r y:** In this work, the review of the reference literature concerning the theory of constructing tests of motor fitness for the physical recreation's requirements has been produced. The rules for creating tests of physical fitness have been presented and the necessity of constant control and evaluation of physical fitness, not only of children and adolescents, but also adults, has been substantiated. A focus has been put on the notion of the relative evaluation of the motor fitness. Its main idea is the target norm, which is in accordance with the current morphological, energetic, coordination and mental predispositions of a person. It has been proved that such methodological approach creates a system of impulses that positively motivate a person to be active physically. Physical activeness is a necessary factor of a correct psycho-motor development. Normal motor development of a human being has been defined as good health, intellectual development, socializing, life experience, considerable level of independence and high self-esteem. To reach these goals, a person requires constant physical activeness, supported by systematic control and evaluation of the level of motor fitness.

---

**Key words:** physical recreation, motor fitness, test of motor fitness, relative evaluation of motor fitness

---



MAŁGORZATA ŻYCHOWSKA, MONIKA NOWAK,  
DANUTA ŻIŻKA-SALAMON\*

## Ocena sprawności motorycznej młodych kobiet uprawiających rekreacyjnie aerobik

---

Słowa kluczowe: aerobik, wydolność, sprawność motoryczna kobiet

---

**Streszczenie:** Głównym celem opracowania była odpowiedź na pytanie, jaki jest wpływ regularnych ćwiczeń aerobowych na poziom rozwoju zdolności motorycznych 20-letnich kobiet. Badaniami objęto 12 dziewcząt, studentek Uniwersytetu Jagiellońskiego, uczęszczających regularnie (2 razy w tygodniu) na zajęcia aerobowe zamiast regularnych zajęć wychowania fizycznego. Zajęcia były obowiązkowe i trwały 4 miesiące. Przed podjęciem przez kobiety zajęć aerobowych oraz po ich zakończeniu wykonano testy pośrednie określające poziom poszczególnych zdolności motorycznych, tj. szybkości, siły, wytrzymałości i koordynacji. Uzyskane wyniki poddano podstawowej analizie statystycznej. Na ich podstawie stwierdzono, że zajęcia aerobowe nie wpłynęły na średnią masę ciała badanych dziewcząt. Stąd wniosek, że regularne zajęcia aerobowe mają raczej wpływ na utrzymanie stałej masy ciała niż jej redukcję, co jest zgodne z danymi z literatury. Nie stwierdzono jednoznacznych zmian w poprawie wytrzymałości (różnokierunkowe zmiany  $VO_{2max}$ ). Wyniki te wskazują na różną odpowiedź poszczególnych uczestniczek zajęć aerobowych, zależną z pewnością od wyjściowego poziomu wytrenowania. Stąd konieczna wydaje się wstępna selekcja niejednorodnych pod względem sprawności grup, która umożliwi odpowiedni dobór ćwiczeń w stosunku do wyjściowej wydolności organizmu. U wszystkich badanych kobiet zanotowano poprawę wyników w próbach badających takie zdolności motoryczne, jak siła czy szybkość. Wskazuje to na przewagę komponentu siłowo-szybkościowego w prowadzonych zajęciach aerobowych.

### 1. Wstęp

Potrzeba aktywności fizycznej w celu utrzymania optymalnego poziomu sprawności fizycznej w całej ontogenezie nie budzi żadnych wątpliwości. Powszechnie

---

\* Dr Małgorzata Żychowska – adiunkt, kierownik Zakładu Rekreacji i Odnowy Psychosomatycznej, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, mgr Monika Nowak – Katedra Turystyki i Rekreacji, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Danuta Żiżka-Salamon – Podhalańska Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu.

znane są negatywne skutki jej braku, oraz korzyści z niej płynące. Pomimo to tylko niewielki procent populacji w Polsce deklaruje regularne uprawianie różnych form rekreacji ruchowej. Wśród najczęściej wybieranych ćwiczeń przez kobiety znajdują się zajęcia określane jako aerobik. Dlatego też w literaturze można znaleźć wiele badań dotyczących tej formy rekreacji ruchowej z zakresu zarówno fizjologii, jak i biomechaniki czy metodyki. Spora część danych opiera się na analizie ankietowej, która pozwala odpowiedzieć między innymi na pytania: dlaczego aerobik jest tak popularny, jakie są oczekiwania kobiet uczęszczających na tego typu zajęcia, czy też o źródła motywacji. Dane z literatury często są rozbieżne. Dotyczy to zwłaszcza badań o charakterze eksperymentalnym, co świadczy o trudnościach metodologicznych związanych z badaniami, w których wysiłek fizyczny ma charakter złożony. I tak np. niektórzy z badaczy odnotowują podniesienie się maksymalnego poboru tlenu u osób trenujących aerobik (Borysiuk, 2004; Markis i Górecka, 1999), inni uważają, że ćwiczenia te pozwalają jedynie na utrzymanie określonego poziomu wydolności. Brak poprawy  $VO_{2max}$  zanotowali m.in. Kłoczek i Spieszny (2005), którzy badali wydolność fizyczną oraz koordynację ruchową kobiet poddanych treningowi w formie aerobiku. W swojej publikacji odnotowali dodatni związek poziomu koordynacji ruchowej z poziomem umiejętności ruchowych oraz ujemny związek tych umiejętności z wydolnością tlenową. Prawdopodobny dla badaczy był również wniosek, że poziom zdolności koordynacyjnych oraz zasób nawyków ruchowych wpływają na intensywność obciążenia treningowego, co świadczy również o konieczności indywidualizacji programów zajęć aerobowych tak, aby efektywnie wpływały na wydolność tlenową każdego z uczestników.

Do ciekawych wniosków dochodzi Z. Borysiuk (2004), który porównywał parametry wydolności tlenowej kobiet uprawiających regularnie aerobik po okresie detreningu, oraz po 3 miesiącach od momentu rozpoczęcia treningu (retrening). Zano-tował wzrost maksymalnego poboru tlenu, brak redukcji (%) tkanki tłuszczowej, natomiast dość wysokie  $HR_{max}$  (powyżej 170) świadczą według Autora o niespełnieniu kryterium indywidualizacji treningu pod względem intensywności. Wpływem aerobiku na wydolność fizyczną i masę ciała zajmowały się także Ambroży i Pilch (2007). Wyniki uzyskane po 7-miesięcznym treningu pozwoliły autor-kom wysnuć wnioski, że zajęcia aerobowe o średniej intensywności pozwalają utrzymać masę ciała oraz wydolność na stałym poziomie. Pomimo utrzymania niezmięnionej masy ciała zanotowano zmniejszenie się udziału tkanki tłuszczowej, stąd można powiedzieć, że trening ten wpłynął na zmianę składu ciała.

Badania sprawności motorycznej kobiet uprawiających aerobik prowadziły również Markis oraz Górecka (1999). Metodami pośrednimi określiły poziom poszczególnych zdolności motorycznych, a więc siłę, szybkość, koordynację i wytrzymałość. Autorki stwierdziły poprawę ogólnej sprawności fizycznej, a szczególnie wytrzymałości u kobiet uczęszczających na zajęcia aerobowe.

Wydaje się, że złożoność form aerobiku, sposobów prowadzenia zajęć, brak indywidualizacji, a co za tym idzie brak poprawy jest jedną z przyczyn zniechęcania



się do tego typu zajęć ruchowych. Stąd konieczne wydają się badania, mające na celu optymalizację efektów aerobiku. Brak zauważalnych i mierzalnych zmian jest podstawową przyczyną rezygnacji z ćwiczeń.

Celem przeprowadzonych badań była ocena wpływu zajęć aerobowych na młode kobiety o niskiej aktywności fizycznej. Sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Jak regularne ćwiczenia wpływają na masę i skład ciała?
2. Czy podstawowy wykładnik poziomu wytrenowania  $VO_{2max}$  ulegnie zmianie po zakończeniu cyklu treningowego?
3. Czy uczestnictwo w zajęciach aerobiku znacząco wpłynie na parametry siłowo-szybkościowe?

## 2. Materiał i metody badań

Materiał badawczy niniejszego opracowania stanowią wyniki badań 12 studentek I roku studiów kierunku biologia Uniwersytetu Jagiellońskiego, w wieku 19 lat, o średniej wysokości ciała 168,58 cm i jego masie 60,2 kg. Uczestniczki brały udział w zajęciach aerobiku, które odbywały się w Studium Wychowania Fizycznego Uniwersytetu Jagiellońskiego. Badane studentki przez okres 4 miesięcy uczęszczały na zajęcia dwa razy w tygodniu (+ 2 dodatkowe przeznaczone na dokonanie niezbędnych pomiarów i testów). Jedna sesja trwała 60–75 min i odbywała się w godzinach popołudniowych (pomiędzy godziną 16:00 a 18:00). Wszystkie uczestniczki nie były czynnymi ani byłyymi sportsmenkami, deklarowały niską aktywność ruchową. Żadna z badanych dziewcząt nie miała przeciwwskazań lekarskich do uczestnictwa zarówno w zajęciach, jak i w eksperymencie, na udział w którym wyraziły świadomą zgodę.

Przed oraz po zakończonym eksperymencie oznaczono następujące parametry:

### 1. Antropometryczne

Określono wysokość i masę ciała badanych kobiet. Do pomiaru masy ciała zastosowano wagę Tanita. Pozwoliło to na oznaczenie masy ciała z dokładnością do 0,01 kg oraz obliczenie BMI (Body Mass Index), % tkanki tłuszczowej oraz LBM. Zmierzono również obwody:

- ramienia (obwód mięśnia trójgłowego i dwugłowego ramienia),
- uda (obwód głowy przyśrodkowej mięśnia czworogłowego uda) – pomiar został dokonany w pozycji stojącej, w odległości 5 cm od podstawy rzepki,
- talii – obwód talii został zmierzony na wysokości kątów talii.

### 2. Zdolności motoryczne

W celu oceny poszczególnych zdolności motorycznych wykonano pośrednie próby sprawności motorycznej (EUROFIT) ze względu na łatwość ich zastosowania dla większej liczebności oraz prostotę wykonania. Ponadto przeprowadzono test pośredni badania  $VO_{2max}$  (próba Margarii).

Wykonano następujące próby:

1. Skok w dal z miejsca – próba mocy;
2. Bieg wahadłowy (5 x 10 m) – próba szybkości i koordynacji;
3. Próba Margaria – określenie maksymalnego poboru tlenu, przeliczonego ze

wzoru:

$$VO_{2\max} = HR_{\max}(VO_{2II} - VO_{2I}) = HR_{II} \times VO_{2I} - HR_I \times VO_{2II} / HR_{II} - HR_I$$

$HR_{\max}$  – obliczono 220 – wiek

$HR_I$  – średnia częstość akcji serca podczas I wysiłku

$HR_{II}$  – średnia częstość akcji serca podczas drugiego wysiłku

$VO_{2I}$  – szacowany pobór tlenu [ml/kg/min] podczas I wysiłku

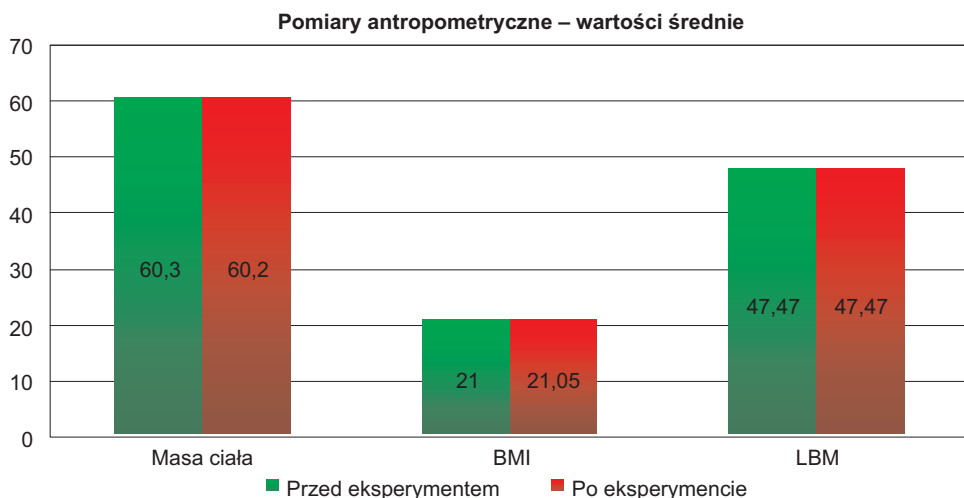
$VO_{2II}$  – szacowany pobór tlenu [ml/kg/min] podczas drugiego wysiłku;

4. Próba gibkości.

Metody analizy statystycznej: Wyniki badań 12 dziewcząt ( $n = 12$ ) poddano analizie statystycznej, wyliczając średnią arytmetyczną oraz odchylenie standardowe dla wszystkich badanych parametrów. Wyliczone średnie i wartość odchylenia standardowego pozwoliły na wstępną interpretację uzyskanych wyników.

### 3. Wyniki

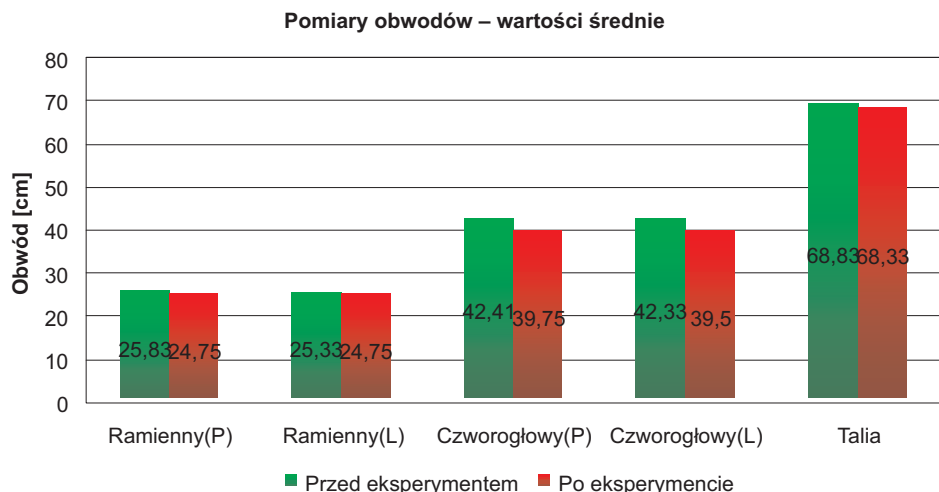
Na rysunku 1 zestawiono wartości średnie podstawowych pomiarów antropometrycznych. Średnia masa ciała u badanych dziewcząt nie ulega zmianie po 4 miesiącach uczęszczania na zajęcia aerobowe. Może być to spowodowane zbyt małą częstotliwością zajęć, ewentualnie rozbudową tkanki mięśniowej a redukcją tkanki tłuszczowej, możliwą zwłaszcza u osób o niskiej aktywności ruchowej.



Rys. 1. Średnie masy ciała, BMI oraz LBM przed i po treningu aerobowym

Źródło: opracowanie własne.

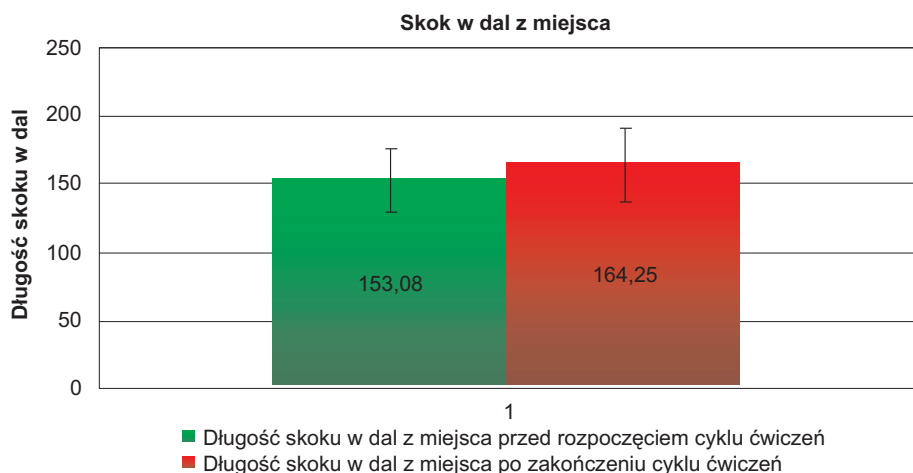
Podobnie, nie zaobserwowano zmian w średnich wskaźnika BMI. Przyczyną tego stanu rzeczy może być wyraźna korelacja tego wskaźnika z ogólną masą ciała.



Rys. 2. Średnie poszczególnych obwodów przed i po treningu aerobowym

Źródło: opracowanie własne.

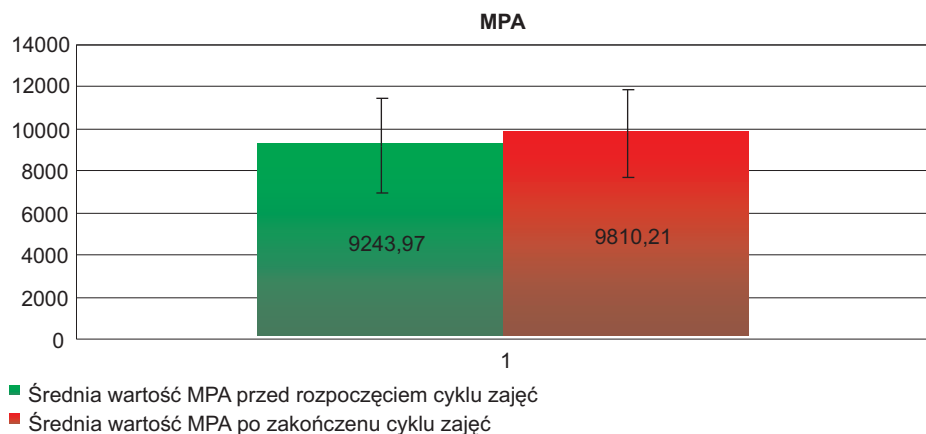
Pomiary obwodów nie wykazały znaczących zmian przed i po treningu aerobowym wśród badanych kobiet. Warto zwrócić uwagę na zaznaczającą się (choć nieznaczną) tendencję zmniejszania się wszystkich mierzonych obwodów. Największą zmianę zanotowano w obwodzie mięśnia czworogłowego uda zarówno w lewej, jak i w prawej kończynie.



Rys. 3. Średnie długości skoku w dal z miejsca oraz odchylnia standardowe

Źródło: opracowanie własne.

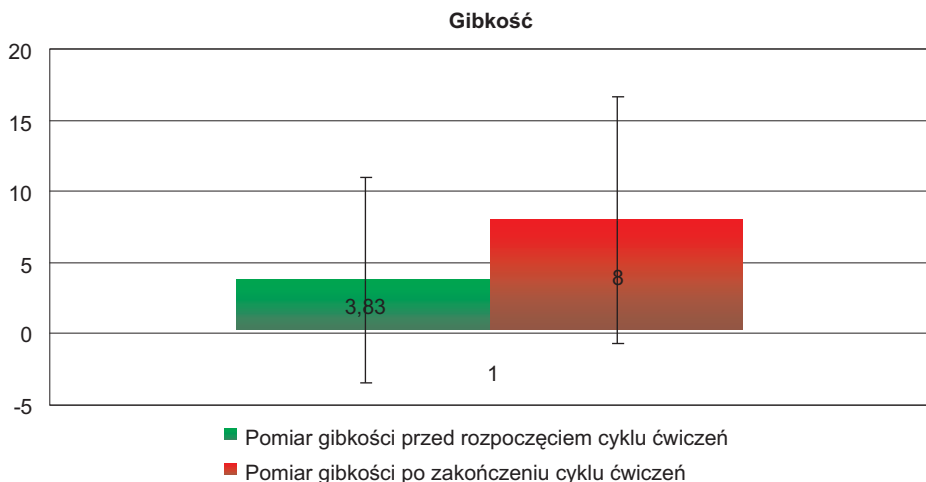
Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 wskazują na poprawę mocy mięśni mierzoną wynikiem skoku w dal z miejsca. Przyczyną tego może być zwiększenie się zasobów źródeł beztlenowych, czyli odpowiedź ze strony układu mięśniowego na trening siłowy.



Rys. 4. Średnie MPA oraz odchyłeń standardowych

Źródło: opracowanie własne.

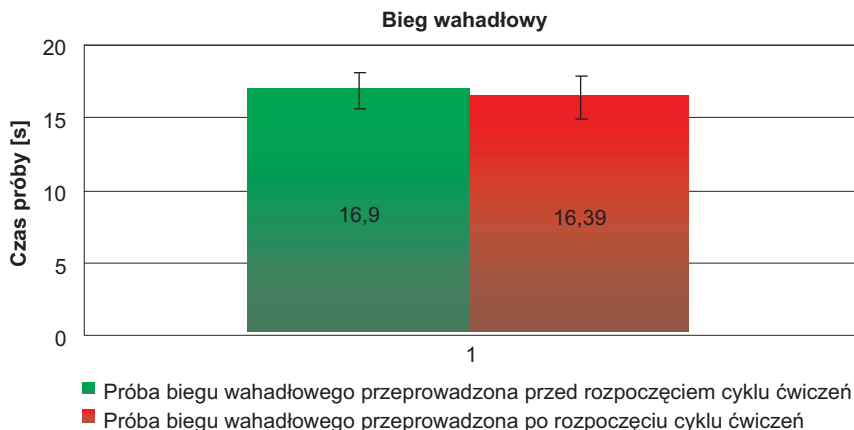
Podobnie jak w przypadku bezwzględnego wyniku skoku w dal z miejsca, tak i w przypadku rozpatrywania jego wartości relatywnej (MPA) zanotowano ten sam kierunek zmian. Można więc wnioskować, że poprawienie się mocy mięśni nastąpiło jako efekt treningowy, a nie jest spowodowane (jak można by sądzić z bezwzględnego wyniku) zmniejszeniem się masy ciała.



Rys. 5. Średnie próby gibkości oraz odchyłeń standardowych

Źródło: opracowanie własne.

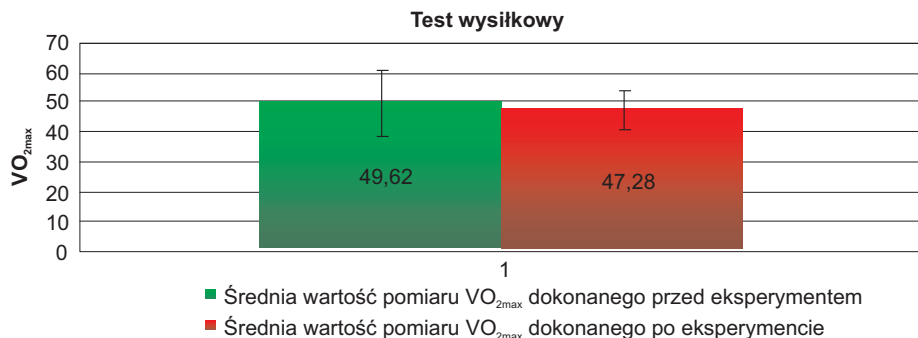
Na rysunku 5 przedstawiono zestawienie średnich wartości uzyskanych w próbie gibkości. Analiza tych danych pozwala na stwierdzenie dużej poprawy gibkości przy równocześnie znacznej wartości odchylenia standardowego. Z danych indywidualnych wynika, że stopień poprawy wyniku był różny i w dużej części zależny od poziomu wyjściowego.



Rys. 6. Średnie uzyskane w biegu wahadłowym oraz odchylenia standardowe

Źródło: opracowanie własne.

Szybkość oraz koordynację testowano biegiem wahadłowym (5 x 10 m). Analizując średnie czasy (rys. 6) widać nieznaczną poprawę zdolności szybkościowych lub koordynacyjnych (ewentualnie obu tych zdolności łącznie).



Rys. 7. Średnie maksymalnego poboru tlenu oraz odchyłeń standardowych

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 7 zestawiono wyniki pomiaru pośredniego  $VO_{2max}$ . Po zakończeniu czteromiesięcznego cyklu ćwiczeń aerobowych, średnia wartość dla  $VO_{2max}$  zmniejszyła się w stosunku do wyjściowej. Jednak bliższa analiza pojedynczych danych

wskazuje na różny kierunek zmian tego parametru. U części badanych zanotowano zwiększenie się pułapu tlenowego, u innych obniżenie się. Stąd w tym przypadku średnia „maskuje” rzeczywiste dwukierunkowe zmiany. Wzrost pułapu był jednak mniejszy niż jego obniżenie się, stąd oczywiste wydaje się obniżenie  $\text{VO}_{2\text{max}}$  w wartościach średnich.

## 4. Dyskusja

W literaturze można znaleźć wiele publikacji dotyczących ćwiczeń aerobowych. Również zagadnienia dotyczące aerobiku są często prezentowane na konferencjach (np. *Promocja zdrowia w różnych okresach ontogenezy* – Lublin, 2007). Jednak wiele z tych doniesień opiera się na przeprowadzonych ankietach dotyczących bądź samopoczucia kobiet uczęszczających na zajęcia, bądź też motywacji itp. Trudno doszukać się doniesień dotyczących zmian fizjologicznych. Powodem tego jest trudność w przeprowadzeniu profesjonalnych badań. Stąd w niniejszej publikacji zastosowano pośrednie metody testowania zdolności motorycznych. Dodatkową komplikacją jest różnorodność stosowanych prób badawczych (np. pomiar mocy na podstawie wyniku skoku w dal z miejsca lub wysokości osiągniętego). Z podręczników antropomotoryki (Szopa i wsp. 1996) wynika, że próby te nie są jednoznaczne i ich bezwzględnych wyników nie da się porównać. Często wynik zależy od zastosowanej metody badawczej. Stąd dyskusję wyników ograniczono do prac oryginalnych o podobnej tematyce.

W prezentowanej pracy podjęto próbę potwierdzenia korzystnego wpływu cyklicznych zajęć aerobowych na wybrane parametry somatyczne i funkcjonalne organizmu człowieka. Ogólnie wiadomo, że regularna aktywność fizyczna ma pozytywny wpływ na zdrowie, w tym na masę i skład ciała, funkcjonowanie układu oddechowo-kръżeniowego, stymulację metabolizmu oraz warunkuje lepszą jakość życia na starość. Lansowana w ostatnich latach koncepcja health – related – fitness zakłada właśnie istnienie wyżej wymienionych komponentów jako składowych zdrowia (Osiński, 2002).

W badaniach własnych nie zanotowano istotnych zmian w masie ciała, BMI, obwodzie talii czy kończyn górnych, jak również w LBM. Potwierdzają to wyniki uzyskane przez Ambroży i Pilch (2007), które stwierdziły, że tego rodzaju ćwiczenia mają większy wpływ na stabilizację niż redukcję masy ciała. Również badania Pruknera i Mekoty (2004) na studentach kierunku wychowania fizycznego potwierdzają większą stabilność masy ciała niż zdolności motorycznych pod wpływem ćwiczeń aerobowych. Haleczko i Włodarczyk (2004) sugerują trudności związane z analizą wyników badań w przypadku stosowania bodźca w postaci treningu wielokierunkowego. W takim przypadku sugerują dobór grupy badanej z podobną wyjściową wydolnością tlenową. Trzeba wziąć pod uwagę, że jedną z odpowiedzi na trening jest przyrost masy mięśniowej, stąd samo oznaczenie masy nie jest wyini-

kiem w pełni miarodajnym. Na potwierdzenie tego faktu wskazuje zanotowany mniejszy średni obwód uda prawej i lewej kończyny. W związku z powyższym wpływ aerobiku na masę ciała należy uznać za korzystny.

Podobnie kształtowały się zmiany niektórych zdolności motorycznych, takich jak siła (mierzona jako moc mięśni) oraz szybkość. W obu przypadkach zanotowano poprawę średnich wyników w całości grupy badanej. Podobne wyniki uzyskały Markis i Górecka (1999), odnotowując poprawę w obrębie siły, szybkości i gibkości u badanych kobiet. Na uwagę w cytowanej pracy zasługuje duża liczebność badanej grupy (137 badanych). Bardziej zaskakujące okazały się wyniki dotyczące wydolności tlenowej. Podwyższenie się tego parametru było jednym z podstawowych założeń przeprowadzonego eksperymentu.

Podczas analizy końcowej uzyskanych wyników, zwłaszcza jednego z podstawowych wskaźników wytrenowalności –  $VO_{2max}$ , zauważono, że w badanej grupie dziewcząt odpowiedź na bodziec treningowy była różnokierunkowa. Część z badanych kobiet wykazała spodziewaną poprawę, podczas gdy inne zareagowały w mniejszym stopniu, bądź ich wytrzymałość uległa obniżeniu. Być może, częstotliwość lub też objętość zajęć była niewystarczająca do uzyskania odpowiednich rezultatów przez wszystkie uczestniczki, lub też obciążenia były dobrane nieadekwatnie do ich możliwości. Dane te nie są odosobnione, gdyż podobne doniesienia podaje m.in. Ambroży i Pilch (2007).

Autorki również nie stwierdziły poprawy wydolności tlenowej, a jedynie pozytywny wpływ ćwiczeń aerobiku na jej utrzymanie. Z kolei Spieszny i Kłosek (2005) stwierdzili ujemną korelację koordynacji ruchowej z wydolnością tlenową wyrażoną poziomem  $VO_{2max}$ . Na tej podstawie stwierdzili, że indywidualne obciążenie treningowe zależy od techniki ruchu i jest dodatkowym powodem, dla którego dobór ćwiczących w poszczególne grupy jest konieczny (dla osób o lepszej technice obciążenie może być relatywnie wyższe – i odwrotnie). Borysiuk (2004) przeprowadzając podobne badania do badań prezentowanych w pracy stwierdził średni wzrost  $VO_{2max}$  oraz brak redukcji tkanki tłuszczowej badanych kobiet. Jednak eksperyment przeprowadzony przez autora miał bardziej na celu wskazanie zmian  $VO_{2max}$  w aspekcie trening – detrening – retrening. Podniesienie się maksymalnego poboru tlenu zanotował po przerwie wakacyjnej. W badaniach własnych zaobserwowano przeciwny kierunek zmian pułapu tlenowego – wzrost u osób o niskim poziomie wyjściowym oraz obniżenie u osób o wyższym poziomie wyjściowym. Zagadnienie to z pewnością wymaga dalszych badań, idących w kierunku wstępnej selekcji i odpowiedniego doboru obciążeń treningowych. Wynika z tego również konieczność weryfikacji umiejętności osób będących instruktorami aerobiku.



## 5. Wnioski

1. Masa ciała w badanej grupie nie zmieniła się w znaczący sposób, co pozwala stwierdzić, że regularne uczestnictwo w tego typu zajęciach pozwala na utrzymanie stałej wartości tego parametru.

2. Skład ciała kobiet z niższym wyjściowym  $VO_{2max}$  uległ zmianie – zmniejszyła się zawartość procentowa tkanki tłuszczowej w organizmie na korzyść masy mięśniowej.

3. Poprawa wydolności tlenowej u uczestniczek o niskiej wyjściowej wartości tego parametru oraz jej wyraźne obniżenie się u dziewcząt o wysokim wyjściowym  $VO_{2max}$ , ukazuje, że początkowy dobór ćwiczących pod względem wytrzymałości wydaje się konieczny.

4. Odnotowano wyraźną poprawę parametrów szybkościowo-siłowych, co wskazuje na przewagę ćwiczeń aerobowych podczas 4-miesięcznych zajęć z aerobiku.

## Bibliografia

- Ambroży D., Pilch W. 2007. *Wpływ 7-miesięcznych ćwiczeń fizycznych wykonywanych podczas aerobiku na poprawę wydolności fizycznej, zmianę masy i składu ciała młodych kobiet*. „Medicina Sportiva Practica” vol. 8, nr 1, s. 1–4.
- Borysiuk Z. 2004. *Profil wysiłkowy grupy kobiet uprawiających aerobik*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” vol. 59, suppl. 14, s. 42.
- Haleczko A., Włodarczyk U. 2004. *Oddziaływanie czynnika somatycznego na wysiłki fizyczne o złożonej, wielokierunkowej strukturze*. „Antropomotoryka” nr 14, s. 63–73.
- Jagusz A. i in. 2005. *Zdrowotne aspekty obciążeń układu ruchu w aerobiku w badaniach biomechanicznych*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” vol. 60, suppl. 16, s. 155.
- Kłoczek T., Kłoczek E., Spieszny M. 2005. *Poziom koordynacji ruchowej i wydolności fizycznej w aspekcie umiejętności ruchowych kobiet uczestniczących w rekreacyjnych zajęciach aerobiku*. „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia” vol. 60, suppl. 16, s. 208.
- Markis M., Górecka B. 1999. *Sprawność fizyczna kobiet uprawiających aerobik*. „Nowa Medycyna” nr 6(7), s. 51–53.
- Osiński W. 2002. *Antropomotoryka*. Poznań: AWF. ISBN 83-88923-22-6.
- Prukner V., Mekota K. 2004. *Związek między wydolnością, sprawnością motoryczną i cechami somatycznymi u studentów Uniwersytetu Palackiego w Ołomuńcu (Czechy), studiujących wychowanie fizyczne na wydziale kultury fizycznej*. „Antropomotoryka” vol. 12, nr 28, s. 21–29.
- Szopa J., Młeczko E., Żak S. 1996. *Podstawy antropomotoryki*. Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11946-2.

## Motor Fitness Evaluation of Young Women Doing Aerobics Recreationally

**Summary:** The aim of this study is to present the results of research, i.e. to answer the question: what is the influence of aerobics exercises to young women's motor capabilities. Some

tests has been done to evaluate the level of young women's physical fitness (the main indicator-mark was the  $VO_{2max}$ ). Twelve students were examined. They have declared the low level of their physical activity. They have participated in cycle of aerobics exercises, which lasted for 16 weeks. The aim of this research was to confirm the thesis that aerobics exercises have a positive influence on young women's physiological and morphological traits.

Material and methods: During the experiment 12 students were examined. The cycle of aerobics exercises lasted for 4 months. One, separate activity (60 minutes) took place once a week, on Friday's afternoon. The results were put to the statistical analysis and the process of normalization, which showed the direction of parameter's changing.

Results and conclusions: The reduction of weight was the motivation to attend to this cycle of aerobics exercises. In spite of that a decrease in this parameter was inconsiderable. The experiment showed that  $VO_{2max}$  parameter increased in those women, who had a lower initial level of this mark. After 4 months of regular aerobics exercises researchers noticed that results of those women, who had higher initial  $VO_{2max}$  changed for the worse. Regular aerobics activities helped all the participants to keep the constant weight, which was consistent with another author's publication. The results pointed out the necessity of initial selection of women in such a heterogeneous group. The main mark of this selection seemed to be  $VO_{2max}$ . This should enable the proper selection of exercises and make the practice more effective. The researchers noticed a significant improvement in such motor capabilities like: strength and speed (superiority in anaerobic components)

---

Key words: aerobic, capacity, motor capabilities of women

---



LUCYNA STANEK, BOGDAN CIUĆMAŃSKI\*

## Zachowania rekreacyjne dzieci i młodzieży w środowisku wiejskim

---

Słowa kluczowe: czas wolny, zachowania rekreacyjne, młodzież szkolna

---

**Streszczenie:** Czas wolny, jako ważna kategoria aktywności życiowej współczesnych społeczeństw pojawił się dopiero w XIX wieku i odtąd jego wymiar i znaczenie rosną. Obecnie czas wolny interpretowany jest w wieloraki sposób. W rozumieniu potocznym traktuje się go jako czas, który wymaga racjonalnego i intencjonalnego zagospodarowania. Właściwie wykorzystany czas wolny przynosi wiele korzyści nie tylko osobistych, ale i społecznych, pozwala bowiem na utrzymanie zdrowia psychofizycznego, a zwłaszcza na wzbogacanie własnej osobowości i tożsamości. Kształtowanie potrzeb i postawy do aktywnego i sensownego spędzania czasu wolnego powinno zacząć się już w dzieciństwie, stąd też celem niniejszego opracowania jest próba określenia zachowań rekreacyjnych realizowanych w czasie wolnym dzieci i młodzieży w środowisku wiejskim.

### 1. Wstęp

W wyniku przemian cywilizacyjnych czas wolny, który przez tysiąclecia był przywilejem nielicznych, w XX wieku stał się dobrem powszechnym, a jego właściwe wykorzystanie zaczęło urastać do rangi społecznego problemu (Kiełbasiewicz-Drozdowska, Siwiński (red.), 2001).

Czas wolny, bardziej niż praca jest dla człowieka obszarem samorealizacji i zarazem punktem odniesienia do różnych sfer aktywności życiowej. W pojęciu czasu wolnego zawierają się czynne i bierne relacje jednostkowe i społeczne związane ze

---

\* Dr Lucyna Stanek – adiunkt, Katedra Teorii i Metodyki Gier Sportowych i Rekreacyjnych, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie; dr Bogdan Ciućmański – adiunkt, Katedra Turystyki i Rekreacji, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie; starszy wykładowca, Katedra Teorii i Metodyki Gier Sportowych i Rekreacyjnych, Akademia Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie.

sferą duchową, moralnością, kulturą, działaniami i doznaniem poznawczymi oraz estetycznymi, relacjami społecznymi, zabawami, sportem, turystyką, czy też wypoczynkiem. A zatem, jest to zbiór bardzo zróżnicowanych zachowań, powiązanych z potrzebami ludzkimi. Co więcej, tak rekreacyjnie zorientowane tożsamości mają coraz większe przełożenie na podstawy i wartości obecne w życiu prywatnym i zawodowym. Postrzeganie innych sytuacji społecznych i zachowanie się w nich staje się podporządkowane sferze wartości nabytych w czasie wolnym i w tym sensie czas wolny wywierać może zgeneralizowany wpływ na wzorce życia społecznego. Pełna i świadoma realizacja indywidualnych potrzeb urosła zatem do wieloaspektowego problemu, którego rozwiązanie będzie możliwe, gdy każda jednostka podejmując decyzję o treści czasu wolnego, uświadomi sobie jej znaczenie. W czasie wolnym intencjonalnie i właściwie wykorzystanym realizuje się różnorodne potrzeby w perspektywie indywidualnej i zbiorowej. Między innymi (Kwilecka, Brożek, 2007, s. 66–73):

- potrzebę odnowy (regeneracji) sił fizycznych i psychicznych,
- potrzebę udziału w rozrywce i zabawie,
- potrzebę uczestnictwa w kulturze,
- potrzebę otrzymywania i wymiany informacji,
- potrzebę refleksji i kontemplacji.

Wskazane wyżej wartości i znaczenie czasu wolnego mają fundamentalne znaczenie w życiu każdej kategorii społecznej. Należy jednak zwrócić szczególną uwagę na jego wychowawczą funkcję w swoistym środowisku społecznym, jakie stanowi młodzież szkolna. W całym obszarze czasu wolnego wyróżnia się różne, ważne aspekty wychowawcze, które związane są z jego funkcjami i bezpośrednio z nich wynikają. Przykładowo, Matias wyróżnił następujące aspekty czasu wolnego (*Encyklopedia Pedagogiczna XXI wieku*, 2003, s. 561–562):

– **Aspekt socjologiczny** – informujący o tym, że dziecko powinno swój wolny czas spędzać w grupie rówieśniczej, bowiem czas spędzony samotnie uniemożliwia mu bardzo ważną rzecz, mianowicie porównanie własnego postępowania i swoich czynów z innymi.

– **Aspekt psychologiczny** – w którym zwraca się uwagę na fakt, iż intensywnie rozwijająca się psychika dziecka wymaga wciąż nowych bodźców, wrażeń. Dziecko pragnie samodzielnie poszukiwać interesujących je rzeczy, czy zjawisk. W miarę rozwoju odkrywa i krystalizuje osobiste zamiłowania, próbuje samodzielnie określić swoje zainteresowania i uzdolnienia. W zajęciach wolnoczasowych duże znaczenie ma rozrywka, potrzeba odczuwania przyjemności i zadowolenia po trudach nauki, wysiłku umysłowego. Radość z zabawy przynosi odprężenie fizyczne i psychiczne, a kiedy jest umiejętnie i rozumnie kierowana, wnosi do dziecięcej aktywności elementy wychowawcze i kształcące, które przyczyniają się do prawidłowego rozwoju.

– **Aspekt pedagogiczny** – podkreśla wartość pedagogiczną czasu wolnego, polegającą na stwarzaniu sytuacji, w których dzieci i młodzież objawiają aktywność

i umiejętność organizowania sobie zajęć wykraczających poza program ich codziennych obowiązków, a występujących jako odrębne, wolne momenty dnia, które należy sensownie zagospodarować. W wolnym czasie dzieci i młodzież mają także szansę na przejawianie własnej inicjatywy i samodzielności. Niezmiernie istotnym elementem pedagogicznych aspektów czasu wolnego jest również budzenie świadomości dziecka do rozumienia konieczności samowychowania, samorealizacji i stałego podnoszenia swoich umiejętności oraz ich doskonalenia.

Dzieciństwo i młodość to okresy, kiedy młody człowiek rośnie, rozwija się i zdobywa przede wszystkim nowe doświadczenia. Dziecko rozpoczynając naukę w szkole uczy się zrozumieć uczucia i potrzeby innych, kształci swoją osobowość i próbuje przystosować do istniejących warunków. W tym okresie dziecko kształtuje swój system wartości moralnych, którymi będzie kierowało się do końca życia. Jest to również okres wielu zmian zarówno w wyglądzie, jak i w zachowaniu, dlatego też dzieci chcą naśladować swoich rówieśników. Na tym etapie zachodzą zmiany w wielu aspektach życia. Zmiany te zaczynają się tuż po wstąpieniu w mury szkoły. Dziecięce przyjaźnie są bardzo istotne w procesie dorastania, ponieważ budują kontakty międzyludzkie. Dzieci w ten sposób nabywają umiejętności wejścia w życie społeczne. Dzięki kontaktom z rówieśnikami stają się pewnymi siebie osobami, śmiałymi, ale także rozwijają swoje poczucie humoru, negocjują oraz uczą się kompromisu (*Świat człowieka: encyklopedia*, 2006, s. 196–197).

Dzieci i młodzież szkolna nie potrafią same zorganizować czasu wolnego w sposób właściwy i społecznie pożądany. Problem tkwi głównie w rodzinnych wzorcach spędzania czasu wolnego. Rodzice bardzo często nie kształtują potrzeb i nie utrwalają nawyków aktywnego wypoczyniania. Taki stan rzeczy wynika głównie z braku świadomości, że poprzez ruch dziecko może i powinno zdobywać nowe umiejętności, uczyć się stawiać sobie cele, podejmować decyzje, a także oceniać swoje postępy, poznawać możliwości i umiejętnie eliminować własne słabości.

Mając powyższe na uwadze, kształtowanie potrzeb i postawy do aktywnego spędzania czasu wolnego bezwzględnie należy rozpocząć już w dzieciństwie, gdyż umożliwi to prawidłowy rozwój sprawności zarówno psychicznej, jak i fizycznej młodego człowieka (Kiełbasiewicz-Drozdowska, Siwiński (red.), 2001, s. 13).

## 2. Cel, metoda badań i materiał badawczy

Celem badań była próba określenia zachowań rekreacyjnych młodzieży szkolnej na wsi, realizowanych w czasie wolnym. Badania miały dostarczyć informacji o ilości czasu wolnego, jaki dzieci i młodzież gimnazjalna mają do dyspozycji, co najchętniej wówczas lubią robić, a także, czy rodzice interesują się tym, jak ich dziecko spędza swój wolny czas.

W związku z tym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Czy badani uczniowie dysponują czasem wolnym po wypełnieniu obowiązków szkolnych i nauki w domu?

2. Z jaką częstotliwością uprawiają sporty rekreacyjne?
3. Jakie formy spędzania czasu wolnego preferują respondenci?
4. Czy rodzice interesują się, w jaki sposób ich dzieci spędzają czas wolny?

Procedura badawcza była ściśle związana z tematyką pracy i jej założeniami badawczymi, jak również odmienną strukturą i specyfiką populacji, którą stanowili uczniowie wybranej szkoły podstawowej oraz gimnazjum.

W pracy zastosowano, jako technikę sondażu, ankietę audytoryjną, która polega na pisemnym wypełnieniu przez badanych specjalnie przygotowanych kwestionariuszy. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który jest podstawowym narzędziem w metodach badania opinii, będącym zbiorem pytań sformułowanych w odpowiedni sposób, tak, aby respondenci udzielili odpowiedzi (Gołębski (red.), 2002).

Badania przeprowadzono w szkole podstawowej oraz gimnazjum w Czańcu, w czerwcu w 2009 roku. Ankietowani to uczniowie ostatniej, szóstej klasy kształcenia podstawowego i trzeciej klasy gimnazjum. Badania ankietowe przeprowadzono w czasie przerw w obowiązkowych zajęciach lekcyjnych. Ankietowanie nadzorowane było osobiście przez osobę badającą. Badaniu poddano 92 uczniów. Uzyskany podczas badań materiał empiryczny został poddany opracowaniu ilościowemu. Z ogółu badanych 52% stanowili chłopcy, natomiast 48% to dziewczęta. Młodsza kategorię respondentów – uczniów szkoły podstawowej (SP) reprezentowało 45% ogółu badanych, natomiast starszych ankietowanych – uczniów gimnazjum – 55%.

### 3. Wyniki badań

Analizę uzyskanych w toku badań danych rozpoczęto od ustalenia istnienia dodatkowych obowiązków, jakimi obarczeni są respondenci, poza obowiązkiem szkolnym oraz nauką w domu.

Tablica 1

Obowiązki respondentów poza uczęszczaniem do szkoły i nauką w domu – według typu szkoły (w %)

| Kategoria odpowiedzi | Typ szkoły        |           | Liczebność kategorii |           |
|----------------------|-------------------|-----------|----------------------|-----------|
|                      | Szkoła Podstawowa | Gimnazjum | Szkoła Podstawowa    | Gimnazjum |
| Tak                  | 85,8              | 100       | 42                   | 50        |
| Nie                  | 14,2              | 0         |                      |           |
| Razem                | 100               | 100       | 92                   |           |

Źródło: opracowanie własne.



Z tablicy 1 wynika, że blisko 86% uczniów Szkoły Podstawowej oraz wszyscy gimnazjaliści mają obowiązki pozaszkolne. Taka sytuacja z całą pewnością ma ścisły związek z życiem w środowisku wiejskim respondentów i wiąże się z dodatkowymi pracami w gospodarstwie rolnym.

Ze szczegółowych informacji wynika, że 50% młodszych respondentów deklaruje pomoc w prowadzeniu domu, a 28% opiekę nad młodszym rodzeństwem. Inny rodzaj obowiązków wskazało około 40% ankietowanych. Dziewczęta najczęściej wymieniały pomoc w ogrodzie i dodatkowe zajęcia, jak np. opieka i zajmowanie się zwierzętami domowymi. Chłopcy natomiast wskazywali, iż do ich obowiązków należą: koszenie trawy, zajmowanie się zwierzętami domowymi, drobne prace domowe, czy też pomoc sąsiadom.

Tablica 2

Częstotliwość uprawiania sportu rekreacyjnego – według typu szkoły i płci (w %)

| Kategoria odpowiedzi | Typ szkoły        |         |            |         | Liczebność kategorii   |                |
|----------------------|-------------------|---------|------------|---------|------------------------|----------------|
|                      | Szkoła Podstawowa |         | Gimnazjum  |         | Szkoła Podsta-<br>wowa | Gimna-<br>zjum |
|                      | Dziewczęta        | Chłopcy | Dziewczęta | Chłopcy |                        |                |
| Tak, systematycznie  | 4,8               | 33,3    | 20         | 32      | 42                     | 50             |
| Tak, sporadycznie    | 33,3              | 14,3    | 4          | 12      |                        |                |
| Nie                  | 4,8               | 9,5     | 28         | 4       | 92                     |                |
| Razem                | 100               |         | 100        |         |                        |                |

Źródło: opracowanie własne.

Tablica 2 wskazuje, iż w przypadku Szkoły Podstawowej bardzo duża część badanych osób – 85,7% uprawia sport rekreacyjny systematycznie bądź sporadycznie. Mając na uwadze starszych respondentów dane nie są już tak optymistyczne, bowiem taką odpowiedź zaznaczyło blisko 70% populacji. Brak pozalekcyjnej aktywności fizycznej może być skutkiem trudnego dojazdu do miejsc prowadzonych zajęć, czy wręcz brak tychże. Mniejsze zainteresowanie aktywnością fizyczną może wynikać również z tego, iż uczniowie przeznaczają wolny czas na naukę.

Z danych zawartych w tablicy 3 wynika, że uczniowie szkoły podstawowej najczęściej preferują bierne formy spędzania czasu wolnego – grę na komputerze 47,5% (z czego 38% to chłopcy, 19% stanowią dziewczęta), oraz oglądanie TV i słuchanie radia (38,3%), w tym 29% – chłopcy, zaś 23,8% to dziewczęta. Nieco mniej, bo 30% ogółu preferuje towarzyskie spotkania z przyjaciółmi, jeszcze mniej (23,8%) przebywanie lub wspólny wyjazd z rodziną. Mając na uwadze czynne formy sportowo-rekreacyjne, jedynie co czwarty ankietowany (26,4%) deklaruje uczestnictwo w tego typu zajęciach (w tym 24% to chłopcy, 4,8% – dziewczęta).

Tablica 3

Preferowane formy spędzania czasu wolnego przez uczniów szkoły podstawowej – według płci (w %)

| Szkoła Podstawowa                                                   | Płeć       |         | Razem |
|---------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|
|                                                                     | Dziewczęta | Chłopcy |       |
| Przebywanie lub wspólny wyjazd z rodziną                            | 14,3       | 19      | 23,8  |
| Towarzyskie spotkania z przyjaciółmi                                | 23,8       | 14      | 30    |
| Wyjście do dyskoteki                                                | 4,8        | 14      | 9,4   |
| Czytanie książek, czasopism lub gazet                               | 9,5        | 0       | 9,5   |
| Oglądanie TV i słuchanie radia                                      | 23,8       | 29      | 38,3  |
| Gra na komputerze                                                   | 19         | 38      | 47,5  |
| Uczestnictwo w imprezach organizowanych przez szkołę lub bibliotekę | 9,5        | 14      | 16,5  |
| Spacerowanie bez celu po mieście                                    | 4,8        | 0       | 4,8   |
| Uczestnictwo w zajęciach sportowych i rekreacyjnych                 | 4,8        | 24      | 26,4  |
| Uprawianie działki                                                  | 0          | 9       | 9     |
| Kino, teatr itp.                                                    | 4,8        | 0       | 4,8   |
| Imprezy organizowane przez Kościół                                  | 0          | 0       | 0     |
| Wyjście w gronie przyjaciół                                         | 9,5        | 0       | 9,5   |
| Inne, (jakie?)                                                      | 0          | 9       | 9     |
| Liczebność kategorii                                                | 18         | 24      | 42    |

U w a g a: Dane procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Dane procentowe zawarte w tablicy 4 pokazują, że gimnazjaliści wolny czas spędzają w sposób bierny, zwłaszcza na oglądaniu telewizji (25% ogółu) i grze na komputerze (26%). Natomiast, podobny odsetek badanych uczniów (24%), spędza swój wolny czas w sposób aktywny. Wyniki pokazują, że 20% dziewcząt i 28% chłopców znajduje jednak czas na regularne uprawianie aktywnych form sportowo-rekreacyjnych.

Wśród tzw. innych, sporadycznie uprawianych form spędzania czasu wolnego, 12% dziewcząt i 16% chłopców wskazało na uczęszczanie na basen, czy jazdę na rowerze.

Tablica 4

Preferowane formy spędzania czasu wolnego przez uczniów gimnazjum według płci (w %)

| Gimnazjum                                                           | Płeć       |         | Razem |
|---------------------------------------------------------------------|------------|---------|-------|
|                                                                     | Dziewczeta | Chłopcy |       |
| Przebywanie lub wspólny wyjazd z rodziną                            | 4          | 4       | 4     |
| Towarzyskie spotkania z przyjaciółmi                                | 8          | 12      | 10    |
| Wyjście do dyskoteki                                                | 4          | 4       | 4     |
| Czytanie książek, czasopism lub gazet                               | 8          | 8       | 8     |
| Oglądanie TV i słuchanie radia                                      | 26         | 24      | 25    |
| Gra na komputerze                                                   | 20         | 32      | 26    |
| Uczestnictwo w imprezach organizowanych przez szkołę lub bibliotekę | 8          | 4       | 6     |
| Spacerowanie bez celu po mieście                                    | 8          | 16      | 12    |
| Uczestnictwo w zajęciach sportowych i rekreacyjnych                 | 20         | 28      | 24    |
| Uprawianie działki                                                  | 0          | 0       | 0     |
| Kino, teatr itp.                                                    | 4          | 8       | 6     |
| Imprezy organizowane przez Kościół                                  | 8          | 8       | 8     |
| Wyjście w gronie przyjaciół                                         | 4          | 8       | 6     |
| Inne, (jakie?)                                                      | 12         | 16      | 14    |
| Liczebność kategorii                                                | 26         | 24      | 50    |

U w a g a: Udziały procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli udzielić więcej niż jedną odpowiedź.

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.

Na pytanie o wizję wypoczynku w przyszłości, większość ankietowanych chciałaby spędzać czas wolny w sposób aktywny. Dziewczeta najczęściej podkreślały potrzebę kontaktu z przyjaciółmi, podróżowania po świecie, korzystania z różnorodnych obiektów rekreacyjnych, oraz możliwość spędzania tego czasu w gronie rodzinnym. Chłopcy swój czas najchętniej przeznaczyliby na spotkania z rówieśnikami, na przynależność do klubów sportowych i rekreacyjnych, deklarowali także uprawianie sportów, takich jak pływanie, nurkowanie czy snowboard. Uczniowie obu płci wymienili również wiele innych form aktywnego spędzania czasu wolnego w przyszłości, ale równie często deklarowali i bierne formy, jak oglądanie telewizji, czy wypad do kina w gronie rodziny.

Informacje dotyczące zainteresowania się rodziców spędzaniem wolnego czasu przez ich dzieci ujęto w tablicy 5.

Tablica 5

Zainteresowanie rodziców sposobem spędzania czasu wolnego przez ich dzieci – według typu szkoły (w %)

| Kategoria odpowiedzi                 | Typ szkoły        |         |            |         | Liczebność kategorii   |                |
|--------------------------------------|-------------------|---------|------------|---------|------------------------|----------------|
|                                      | Szkoła Podstawowa |         | Gimnazjum  |         | Szkoła Podsta-<br>wowa | Gimna-<br>zjum |
|                                      | Dziewczęta        | Chłopcy | Dziewczęta | Chłopcy |                        |                |
| Tak, zawsze                          | 9,5               | 28,6    | 20         | 16      | 42                     | 50             |
| Tak, ale tylko od<br>czasu do czasu  | 14,4              | 19      | 24         | 28      |                        |                |
| Nie, raczej ich to nie<br>interesuje | 19                | 9,5     | 8          | 4       | 92                     |                |
| Razem                                | 100               |         | 100        |         |                        |                |

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że 28,5% rodziców uczniów młodszych, tj. szkoły podstawowej zupełnie nie interesuje się ich czasem wolnym, co powinno skłaniać do głębszej refleksji, mając na względzie wartość wychowawczą czasu wolnego. W gimnazjum sytuacja przedstawia się nieco lepiej, ponieważ jedynie 12% rodziców nie interesuje się i nie kontroluje czasu wolnego swoich dzieci.

#### 4. Podsumowanie i wnioski

Problematyka związana z realizacją zachowań dzieci i młodzieży w czasie wolnym stanowi ważny aspekt życia zarówno w perspektywie indywidualnej, jak i zbiorowej. Wymiar wychowawczy i pedagogiczny czasu wolnego jest nie do przecenienia w aktywności życiowej młodego pokolenia.

Analiza uzyskanego w toku badań własnych materiału źródłowego na temat zachowań rekreacyjnych młodzieży szkolnej na wsi realizowanych w czasie wolnym pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. Większość respondentów, bo aż 85,8% uczniów SP i 100% gimnazjalistów poza uczęszczaniem do szkoły i nauką w domu ma obowiązki domowe, a zatem dysponuje niewielką ilością czasu wolnego, który może być przeznaczony na rozwój własnych zainteresowań.

2. Sport rekreacyjny systematycznie lub sporadycznie uprawia 85,7% uczniów szkół podstawowych oraz 68% gimnazjalistów.

3. Spośród różnych form spędzania czasu wolnego badani uczniowie SP w większości preferują bierne formy, tj. grę na komputerze (47,5%), oglądanie telewizji

(38,3%). Analogicznie gimnazjum – 26% i 25%. Mniejszy odsetek uczniów (26,4%) oraz 24% gimnazjalistów uczestniczy systematycznie w zajęciach sportowo-rekreacyjnych.

4. Badania pokazują, że zdecydowana większość rodziców zawsze, bądź sporadycznie interesuje się aktywnością własnych dzieci w czasie wolnym. Niepokojący jest jednak fakt, że w przypadku młodszych respondentów, uczniów SP, potrzebujących większej kontroli i wsparcia przy wyborze zajęć, 28,5% rodziców nie interesuje się w ogóle sposobem spędzania czasu wolnego przez ich dzieci.

## Bibliografia

- Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*. 2003. Tom I. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Żak.
- Świat człowieka: encyklopedia*. 2006. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14775-4.
- Gołębowski (red.). 2002. *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa – Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13617-0.
- Kiełbasiewicz-Drozdowska I., Siwiński W. (red.). 2000. *Teoria i metodyka rekreacji*. Poznań: Wyd. AWF. ISBN 83-86336-89-7.
- Kwilecka M., Brożek Z. 2007. *Bezpośrednie funkcje rekreacji*. Warszawa: Almamater – Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 978-83-60197-37-0.

## Recreational Activities of Children and Young People in the Rural Environment

**S u m m a r y:** Leisure time, as an important category of active life of modern societies, emerged only in the nineteenth century and since then its dimension and importance has been growing. Nowadays, free time is interpreted in different ways. Commonly it is treated as the time which requires rational and intentional planning. Free time which is properly used brings many benefits, not only personal but also social, as it allows for the maintenance of mental and physical health and especially for the enrichment of one's own personality and identity. Forming the needs and the right attitude to active and meaningful leisure time activities should already be initiated in childhood, hence the aim of this paper is to attempt to determine the behavior of recreational leisure activities of children and young people in rural areas.

---

**Key words:** leisure time, recreational activities, school children

---



LESZEK KOZIOŁ\*

## Zarządzanie kadrami w turystyce

---

Słowa kluczowe: funkcja personalna, zarządzanie zasobami ludzkimi, przedsiębiorstwo turystyczne, controlling personalny

---

**Streszczenie:** W artykule określono istotę funkcji personalnej, omówiono w sposób retrospektywny i prospektywny strukturę, modele i praktykę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym. Podano również opis zasadniczych funkcji personalnych takich, jak rekrutację personelu, system oceniania, stabilizację załogi, szkolenie i rozwój pracowników oraz zasady i narzędzia controllingu personalnego. Scharakteryzowano także metodykę badania oraz szczegółowe metody i techniki pomocne w realizacji wspomnianych funkcji.

### 1. Istota i znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi dla funkcjonowania i rozwoju organizacji

W każdej współczesnej organizacji można wskazać zbiór metod i technik zarządzania, pomocnych w sprawnym jej funkcjonowaniu, czy wręcz nieodzownych dla osiągania jej celów. Metody powszechnie stosowane określa się jako funkcje zarządzania. Najważniejsze z nich zostały opracowane i sformułowane przez twórców szkoły naukowego zarządzania. F.W. Taylor, L. i F. Gilberths, H.L. Gantt, K. Adamiecki zaliczali do nich m.in. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolę. Funkcje te były wielokrotnie modyfikowane, rozszerzane przez reprezentantów późniejszych szkół i nurtów zarządzania.

Wśród współczesnych metod, które również urosły do rangi funkcji zarządzania, najczęściej wymienia się budżetowanie oraz rachunek kosztów – korzyści, kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), szczupłe zarządzanie eliminujące nieefektywność (*lean management*) oraz funkcję personalną (kadrową) obejmującą

---

\* Prof. dr hab. Leszek Kozioł – profesor zwyczajny, kierownik Katedry Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie.



działania związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Funkcja ta silnie rozwijana w ubiegłym wieku, wzbogacana przez narzędzia i techniki nowoczesnego zarządzania stała się nie tylko nowoczesną nauką, praktyką zarządzania, ale także sztuką – spełnia bowiem desygnaty sztuki, zwłaszcza w procesie panowania nad różnorodnością zachowań ludzi w procesie wytwórczym.

Wraz ze zmianą podejścia do sprawowania funkcji personalnej zmieniano jej nazwę. Początkowo, tj. w erze industrialnej, określano ją mianem gospodarowanie (administrowanie) czynnikiem ludzkim, zarządzanie personelem (kadrami), polityka kadrowa (personalna, osobowa) i inne. Później, tj. w połowie lat 80. ubiegłego wieku wprowadzono nowy termin *human resources management* (HRM), tj. „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL).

Podjmując próbę zdefiniowania zarządzania zasobami ludzkimi trzeba wyjaśnić pojęcie zasobu ludzkiego. Otóż, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, który można określić jako ich potencjał pracy<sup>1</sup>. Zasób ten oferowany na rynku pracy stanowi podaż pracy. Wykorzystany w procesach pracy, czy szerzej kwestię tę ujmując, w procesach biznesowych do generowania zysku, staje się kapitałem ludzkim i zarazem składnikiem aktywów firmy (*corporate assets*), obok kapitału finansowego, urządzeń, licencji czy akcji.

W licznej już i rozległej literaturze, zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się na różne sposoby. Obok obszernych opisów można znaleźć krótkie, niekiedy lapidarne charakterystyki tego zarządzania, realizowanego w obszarze funkcji personalnej w przedsiębiorstwie.

Najczęściej funkcja ta definiowana jest jako „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokajanie potrzeb (rozwój pracowników” (Listwan, 2006, s. 2).

W szerokim i zarazem ogólnym ujęciu, podkreślającym węzłowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi, określa się je jako koncepcję zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów (Pocztowski, 2008, s. 34).

Z kolei Armstrong podkreśla, że zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do osiągnięcia celów tej organizacji (Armstrong, 2005, s. 29).

<sup>1</sup> Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego (potencjału pracy) należą: wiedza, zdolności, umiejętności, postawy i wartości, zdrowie oraz motywacja do pracy. Wymienione składniki określają jakość tego zasobu, natomiast jego ilościowy wymiar ujmuje czas pracy.

Ze swej strony proponujemy przyjęcie następującej definicji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji: **zarządzanie zasobami ludzkimi to proces i praktyka zarządzania oraz doradztwo w zakresie rekrutacji, stabilizacji i rozwoju załogi, które zdaniem menedżerów i konsultantów przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji w sytuacji wzrastającej złożoności otoczenia.**

W świetle przytoczonej definicji podstawowymi zadaniami zarządzania zasobami ludzkimi są: zapewnienie organizacji, w określonym miejscu i czasie, odpowiedniej liczby pracowników o wymaganych kwalifikacjach, stworzenie warunków dla ich stabilizacji i rozwoju, a więc przygotowanie do spełniania nowych ról w przyszłości, przestrzeganie obowiązujących przepisów prawa, ochrony pracy, ubezpieczeń, zasad wynikających ze stosunków pracy krajowych i zagranicznych itp. oraz – co najistotniejsze – efektywne wykorzystanie zatrudnionego personelu. W dużych przedsiębiorstwach i instytucjach zadania te realizowane są przez wyspecjalizowane działy, a nawet pionory organizacyjne składające się z kilku działów. Krótko mówiąc, duże organizacje mają specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi i dysponują znacznymi środkami finansowymi, natomiast małe organizacje (do 20 etatowych pracowników) nie dysponują tego typu zasobami. Rozwiązywaniem problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi muszą zatem zajmować się właściciele tych organizacji oraz ich dyrektorzy i kierownicy. Jako kierownicy liniowi często mają oni szeroki zakres obowiązków służbowych, niewystarczające kompetencje zarządzania zasobami ludzkimi, dysponując przy tym małym budżetem kadrowym. Inaczej kwestię tę ujmując małe organizacje mają te same funkcje zarządzania zasobami ludzkimi co duże jednostki, lecz znacząco ograniczone środki. Mała firma – podobnie jak duża korporacja – musi pozyskiwać i stabilizować utalentowaną załogę. Odpowiednio dobrana załoga jest bowiem ważnym komponentem modelu biznesu przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. Dlatego dobry menedżer zarządzania zasobami ludzkimi musi posiadać wiedzę z zakresu prawa i innych regulacji instytucjonalnych i stosunków pracy, powinien znać zasady i narzędzia zarządzania oraz umiejętnie wykorzystać tę wiedzę do formułowania polityki, doskonalenia procesów i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, co łatwiej powiedzieć niż zrobić, zwłaszcza w małych organizacjach.

Zasoby ludzkie, do których przynależy personel i kadra zarządzająca, odgrywają szczególną rolę w turystyce. Personel występuje na każdym niemal etapie wytwarzania i sprzedaży produktu turystycznego. Krótko mówiąc, personel wytwarzający usługę staje się częścią produktu turystycznego. Ta szczególna rola personelu w przedsiębiorstwach turystycznych jest determinowana m.in. (Kornak, Rapacz, 2001, s. 195):

<sup>2</sup> Model biznesu można określić jako wyobrażenie o pożądanym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa (w tym strategii) i o uwarunkowaniach, w których funkcjonuje. Model ten określa, jak przedsiębiorstwo zarabia pieniądze i jak będzie je zarabiać w przyszłości, wykorzystując w tym celu kluczowe komponenty danego biznesu takie przykładowo, jak technologia wytwarzania, innowacyjność produktu, relacje z klientami i innymi interesariuszami, struktura kosztów i model zyskowności, konfiguracja łańcucha wartości, główni aktorzy: akcjonariusze, menedżerowie i pracownicy.

- wspomnianym już usługowym charakterem działalności w turystyce oraz stosunkowo wysokimi – w relacji do innych sektorów gospodarki – kosztami pracy, czyli ich udziałem w kosztach ogółem,
- dużym wpływem personelu na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zdolnością personelu (pracowników) przedsiębiorstwa turystycznego do generowania innowacji (kreatywność pracowników jest jednym z atutów organizacji, chociaż wymaga właściwego wykorzystania),
- faktem, iż w turystyce dochodzi do interakcji między personelem (usługodawcami) i klientami, która ma zasadnicze znaczenie dla jakości oferowanych usług oraz kształtowania korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu.

Personel odgrywa dużą rolę nie tylko w tworzeniu produktu, ale również w procesie jego sprzedaży.

Warto podkreślić, że kluczowym elementem sprzedaży usług turystycznych jest sprzedawca. Sprzedażą zajmują się w przedsiębiorstwie turystycznym nie tylko pracownicy wykonawczy, ale również ich przełożeni. To ich kontakt z klientem prowadzi do zawarcia transakcji i przesądza o jej wartości. Nieudany kontakt z którąś z tych osób może spowodować rezygnację klienta z usługi i skorzystanie z usługi zakładu konkurencyjnego. Wskazuje to na duże znaczenie umiejętności i predyspozycji osób zajmujących się sprzedażą, pracujących w bezpośrednim kontakcie z klientem (Turkowski, 2010, s. 241). Krótko mówiąc, zarządzanie kadrami bywa w przedsiębiorstwach turystycznych ważniejsze niż w innych branżach. Powszechnie znane jest zjawisko powracania klientów całymi latami (dziesięcioleciami) do tych samych miejsc (hotelu, restauracji) i korzystanie z tych samych przewoźników i biur podróży. O takich zachowaniach decydują przede wszystkim kontakty z ludźmi. W branży turystycznej nawet pojedyncze incydenty między turystą a pracownikiem mogą zniweczyć budowany latami kontakt (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 159).

W dalszej części rozdziału przedstawiono opis wspomnianych, węzłowych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi, ze zwróceniem uwagi szczególnie na procesy kadrowe.

## 2. Współczesne modele zarządzania zasobami ludzkimi

Od początku lat osiemdziesiątych XX wieku stopniowo zmienia się podejście do realizacji funkcji personalnej w organizacji. W miejsce działań o charakterze operacyjnym i rutynowym, ograniczonym do rozpatrywania bieżących spraw kadrowych pojawia się podejście traktujące funkcję personalną w sposób bardziej kompleksowy i długofalowy. Ta zmiana wywołana została wieloma czynnikami: tempem przeobrażeń w otoczeniu firmy, wzrastającą konkurencją, wyrafinowanymi technologia-

mi produkcji oraz rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, wysokimi kosztami pracy, wzrastającym poziomem wykształcenia i aspiracji pracowników i inne<sup>3</sup>.

W tych warunkach organizacje musiały znaleźć inny sposób podejmowania decyzji kadrowych i oddziaływania na ludzi, aby pozyskać ich dla realizacji celów firmy. Nowe nastawienie do funkcji personalnej znalazło wyraz w terminologii z tego zakresu. W krajach anglosaskich, gdzie te zmiany nastąpiły najwcześniej używa się terminu zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*). W ostatniej dekadzie XX wieku dla podkreślenia nowej jakości dodaje się często do tego pojęcia przymiotnik „strategiczny”, co oznacza, że zasoby ludzkie stają się zasobem strategicznym w danej organizacji, jeżeli są one:

- cenne: co wyraża wysoki poziom kwalifikacji pracowników, które umożliwiają wytwarzanie niepowtarzalnych produktów i usług, przynoszących unikatową wartość użytkową dla klientów organizacji,
- trudne do imitacji, czyli w mniejszym stopniu dostępne dla organizacji konkurencyjnych.

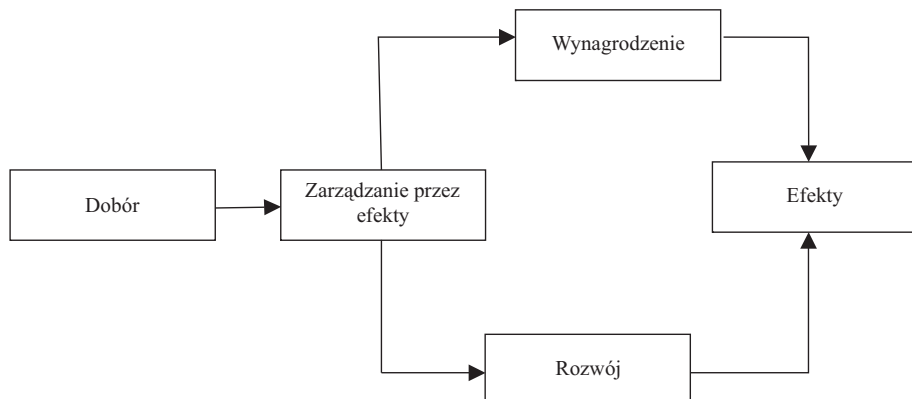
Dysponowanie przez organizacje zasobami ludzkimi o wymienionych cechach przesądza o strategicznym podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi, które można określić jako zbiór długookresowych działań dotyczących przygotowania i wdrożenia strategii personalnej w celu wsparcia zadań firmy związanych z uzyskaniem przez nią przewagi konkurencyjnej.

Wśród licznych, współczesnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi na szczególną uwagę zasługują *matching model*, koncepcja opracowana na Uniwersytecie Michigan oraz *map of the HRM territory*, koncepcja przygotowana na Uniwersytecie Harvarda. Warto również przytoczyć inne, interesujące rozwiązania tego typu, a mianowicie model Schulera, model kapitału ludzkiego, czy koncepcje *Human Capital Advantage* (HCA) oraz *Human Process Advantage* (HPA), opracowane z myślą o przedsiębiorstwach opartych na wiedzy (*knowledge – intensive firms*).

W modelu Michigan nadrzędną rolę przyznano strategii przedsiębiorstwa, a zarządzanie zasobami ludzkimi i strukturę potraktowano jako wynikające ze strategii. Wskazano na istnienie cyklu zasobów ludzkich, który zazwyczaj obejmuje następujące działania: dobór pracowników, ocenę efektów pracy, wynagradzanie oraz szkolenie i rozwój, zwłaszcza najlepszych pracowników (zob. rys. 1).

Jak wspomniano zarówno wymienione funkcje personalne, tj. elementy cyklu, jak i struktura organizacyjna w swej istocie, powinny wynikać ze strategii firmy i wspierać ją. Przedmiot i zakres badań zarządzania zasobami ludzkimi w tym ujęciu obejmował głównie mechanizmy wewnętrzne. Mniej uwagi poświęcono ze-

<sup>3</sup> Gwałtowny wzrost konkurencji w wymiarze międzynarodowym wiąże się m.in. z tym, że kapitał inwestowany jest tam, gdzie koszty są niskie, zwłaszcza koszty pracy. Koszty te zwiększane są nie tylko przez realne wysokie płace, składki na ubezpieczenia społeczne, czy wysokie podatki od wynagrodzeń, lecz także tam, gdzie formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy gwarantują stabilne warunki płatnego zatrudnienia również w sytuacji braku zapotrzebowania na pracę oraz wysokie pułapy ochrony uprawnień pracowniczych, niezależnie od sytuacji na rynku.



Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich

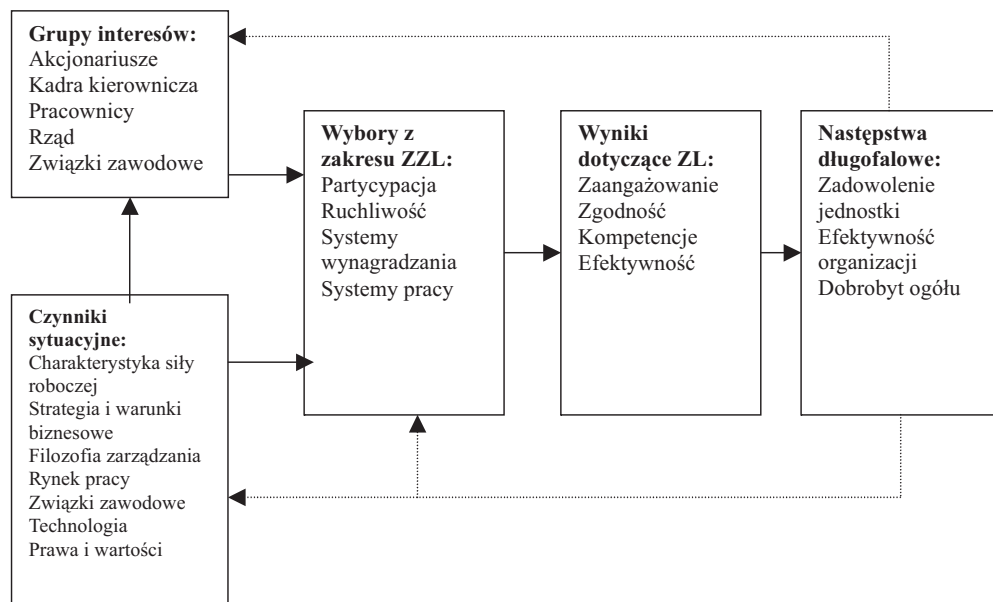
Źródło: Fomburn, Tichy, Devanna, 1984, podaje za: Poczowski, 2008, s. 24.

wewnętrznym determinantom wynikającym z otoczenia organizacji. W dużej mierze nawiązuje on (model Michigan) do modelu tradycyjnego, stąd można uznać go za rozwiązanie pośrednie między tradycyjnym modelem funkcji personalnej a współczesnymi koncepcjami zarządzania zasobami ludzkimi.

Zdaniem przedstawicieli szkoły harwardzkiej zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje wszystkie decyzje i działania menedżerskie, mające wpływ na charakter relacji między organizacją a zatrudnionymi w niej pracownikami. Model ten opiera się na przekonaniu, że w przypadku działań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi trzeba stosować długofalową (strategiczną) perspektywę; pracowników – ich kompetencje – uznać za potencjalne aktywa organizacji, a nie jedynie za koszty zmienne; wreszcie dyrekcja powinna stworzyć filozofię zarządzania zasobami ludzkimi. Wizja ta powinna opierać się na następujących zasadach:

- podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji są kierownicy liniowi, a nie jak sądzono jedynie naczelne kierownictwo i dział spraw personalnych,
- ważne jest zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, m.in. przez rozwój partycypacji i doskonalenie zawodowe pracowników oraz
- usprawnianie systemu motywowania i systemów pracy.

W zakończeniu omawiania wspomnianego modelu należy podkreślić, że nawiązuje on i zarazem eksponuje koncepcję interesariuszy (*stakeholders*). Wprawdzie do gospodarki interesariuszy jeszcze daleka droga, niemniej jednak warto przywołać jej myśl przewodnią, która podkreśla, że zasadniczą przesłanką rozwoju firmy teraz i w przyszłości jest stworzenie harmonijnej, partnerskiej współpracy i współdziałania z jej interesariuszami i to nie tylko wewnętrznymi, do których przynależy personel, ale również zewnętrznymi takimi, jak akcjonariusze, ważni odbiorcy i dostawcy, banki itp.



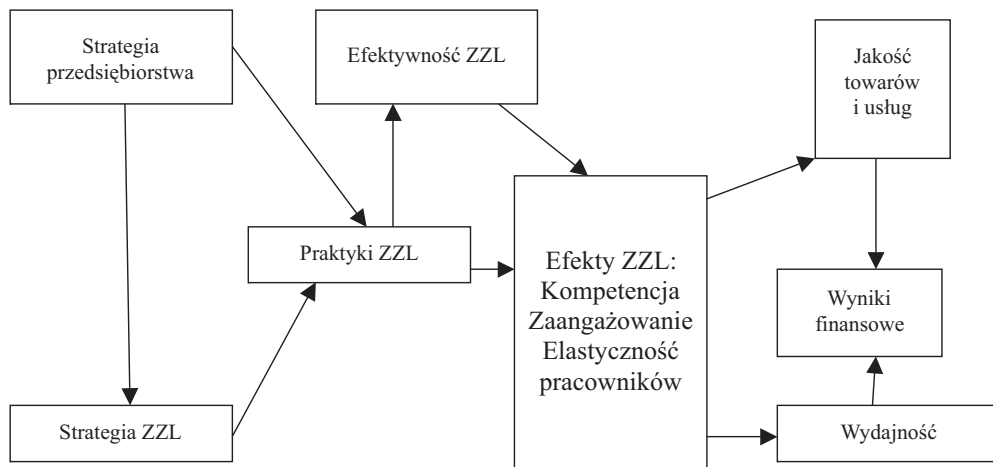
Rys. 2. Harvardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, Walton, 1984.

Autorem modelu powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami firmy był D.E. Guest i jego współpracownicy. Przyjęto w nim założenie, że istotnymi czynnikami motywacji pracy są elementy zarządzania zasobami ludzkimi, przy czym szczególną uwagę zwrócono na rekrutację i selekcję, szkolenie i rozwój, systemy wynagradzania, warunki pracy i partycypację pracowników. Dużą wagę przywiązano do poszukiwania i budowy dobrych praktyk zapewniających wysoką elastyczność pracy, zaangażowanie pracowników oraz podniesienie ich kompetencji. Z kolei zjawiska te i procesy, jako efekty działań zarządzania zasobami ludzkimi, determinują jakość i produktywność organizacji, a w ostatecznym rachunku wpływają na jej wyniki finansowe.

Warto dodać, że personel firmy turystycznej może okazać się ważną determinantą przewagi konkurencyjnej firmy, co wynika z usługowego charakteru działalności w turystyce, z wysokiego udziału kosztów pracy w kosztach ogółem, ze szczególnie dużego wpływu personelu na sprawność i skuteczność funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz ze zdolności personelu do generowania innowacji rozwoju kompetencji i kapitału intelektualnego w organizacji turystycznej (Panasiuk (red.), 2006, s. 146).

Model Schulera oparty na procesach, może być przykładem podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Najogólniej biorąc w podejściu tym funkcjonowanie organizacji można przedstawić w postaci wiązki kilkudziesięciu procesów, poczynając od procesu formułowania strategii aż po jej implementację, a ta



Rys. 3. Model powiązań między zarządzaniem zasobami ludzkimi a wynikami organizacji

Źródło: Guest, Micie, Sheehan, Metochi, 2000.

z kolei w swym zakresie obejmuje procesy B + R i procesy zaopatrzenia na początku, a na końcu procesy obsługi klienta. Ta swoista „mapa procesów” zawiera procesy podstawowe (tworzące wartość), procesy pomocnicze (wspierające procesy podstawowe) i procesy zbędne. Procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogą okazać się procesami podstawowymi, np. tworzenie i sprzedaż produktu, proces informacji, częściej jednak procesy kadrowe są procesami pomocniczymi takimi przykładowo, jak proces rekrutacji, szkolenia i rozwoju pracowników, czy wreszcie procesy zarządzania zasobami ludzkimi mogą okazać się procesami zbędnymi (np. nadmierny, ścisły nadzór i kontrola, częsta przebudowa planów i projektów), które należałoby eliminować.

W prezentowanej koncepcji pierwotna jest strategia organizacji, a w szczególności jej misja i wizja oraz cele strategiczne. W oparciu o nie przygotowujemy się i podejmujemy etapowo działania z zakresu strategicznego zarządzania kadrami, począwszy od określenia filozofii zasobów ludzkich, poprzez opracowanie strategii personalnej, aż po procesy i praktyki personalne.

W modelu tym, podobnie jak w innych przedstawionych modelach zarządzania zasobami ludzkimi, problemem jest sformułowanie strategii personalnych. W sytuacji burzliwego otoczenia wiele firm, nawet dużych, nie ma sformułowanej, skonkretyzowanej strategii ogólnej, stanowiącej podstawę strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Są i inne względy, które utrudniają implementację wymienionych koncepcji, choćby takie, jak problemy związane z operacjonalizacją, czy praktyczną realizacją zasad zarządzania zasobami ludzkimi, pomiarem procesów kadrowych, oceną ich efektywności, dylematem krótkookresowego i długookresowego horyzontu decyzji dotyczących rozwoju kadr i inne.



Przedstawione modele zarządzania zasobami ludzkimi mają wiele wspólnych cech. Jedną z nich to strategiczne myślenie i działanie w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników. W pełni wykorzystywany jest więc jeden z modeli praktyki kadrowej, a mianowicie model kapitału ludzkiego. Opiera się on na założeniu, iż człowiek uczy się i zmienia przez całe życie – jest to nie tylko naturalna potrzeba, ale i bodziec mobilizujący do działania. Model ten uwzględnia i kształtuje kulturę organizacyjną opartą na lojalności, zaangażowaniu i współpracy. Pracownicy są przyjmowani do pracy z myślą o długookresowym ich zatrudnieniu (Kornak, Rapacz, 2001, s. 197). W tym ujęciu personel traktuje się jako cenny zasób, w który należy inwestować, rozwijać, a firmę traktować jako organizację uczącą się. Tę praktykę kadrową realizuje się w dużych korporacjach, zwłaszcza w systemach, czy sieciach przedsiębiorstw, gdzie dba się o dobrą reputację i przestrzega wysokich standardów jakości świadczonych usług. Zastosowanie modelu kapitału ludzkiego pozwala wykształcić kulturę organizacyjną opartą na takich wartościach, jak lojalność, rzetelność, wysoka jakość pracy, internacjonalizacja celów organizacyjnych, zapewnienie pracownikowi potrzeby bezpieczeństwa pracy (bezpieczeństwa ekonomicznego).

Innym, diametralnie odmiennym modelem polityki kadrowej jest model sita. Przyjęto w nim założenie, że pracownik jest istotą w dużej mierze ukształtowaną i trudno go zmienić. Należy zatem w procesie rekrutacji wybierać pracowników najlepszych, a więc takich, których kwalifikacje odpowiadają wymogom stanowiska pracy. W modelu tym przyjęto również tezę, zgodnie z którą pracownicy konkurują o pracę między sobą, co zmusza ich do podnoszenia swoich kwalifikacji, do dbania o własny rozwój.

Pracownicy są systematycznie oceniani, a najlepsi są awansowani, słabsi zaś stopniowo eliminowani – zastępowani nowymi pracownikami. Zwolennicy tego modelu podkreślają, że zapewnia on firmie odpowiednich (najlepszych) pracowników, stymuluje wzrost wydajności pracy, a przez to prowadzi do obniżki kosztów, zwłaszcza kosztów pracy, choć z drugiej strony nie daje gwarancji poprawy jakości wytwarzanych dóbr czy usług.

W turystyce model sita stosowany jest w tych firmach, w których przyjęto strategię konkurowania na gruncie kosztów i cen, jak również w tych jednostkach, w których obserwuje się wysoki udział kosztów pracy w kosztach ogółem. Z tych właśnie względów ten model polityki kadrowej jest stosowany w placówkach handlowych i gastronomicznych, zwłaszcza w małych i średnich.

Ostatnio wiele dyskutuje się i pisze na temat znaczenia wiedzy w rozwoju organizacji, podkreślając przy tym kluczową rolę pracowników wiedzy (*knowledge workers*), zwłaszcza w firmach opartych na wiedzy (*knowledge – intensive firms*). Wiedza w tego typu organizacjach jest zasadniczym czynnikiem wytwórczym i produktem zarazem. Świadczą one usługi projektowe, doradcze – w sposób profesjonalny rozwiązując problemy klientów, wykorzystując w tym celu wiedzę pracowników.

Wiedza wykorzystywana jest również w tradycyjnych sektorach gospodarki. Warto dodać, że proces wytwórczy każdej niemal organizacji zawiera pewien poziom wiedzy. W bankowości i finansach, edukacji, przemyśle farmaceutycznym, turystyce i innych branżach wskazać można procesy pracy, w których wiedza jest dominującym elementem (*knowledge based work*). W tej sytuacji pojawiają się nowe zadania, nie znane dotąd problemy polityki i praktyki zarządzania, oczywiście podejmowane są próby ich rozwiązania. Jak pozyskać najlepszych pracowników, zapewnić ich stabilizację i rozwój oraz przede wszystkim, jak należycie wykorzystać ich talenty, to są konkretne problemy zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach.

Wśród pojawiających się ostatnio nowych pomysłów na zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach interesujące i warte przedstawienia są propozycje Alvessona (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2008, s. 185–186). Jedną z nich *Human Capital Advantage* (HCA) wskazuje na korzyści dla organizacji, jakie wynikają z zatrudnienia ludzi utalentowanych. Wymaga to jednak dużego wysiłku organizacyjnego i znacznych nakładów na rekrutację, selekcję i stabilizację załogi o wyjątkowych kompetencjach.

W drugiej koncepcji *Human Process Advantage* (HPA) autor nawiązuje do podejścia procesowego, proponując jednocześnie projektowanie stanowisk pracy i procesów po to, aby osiągnąć efekt synergii między ludźmi i procesami, jak również w celu stworzenia wysokiej jakości procesów, trudnych do imitacji, np. system współpracy między jednostkami organizacyjnymi. W swej koncepcji Alvesson zwraca uwagę raczej na procesy przynoszące korzyści, niż na rezultaty wynikające z wykorzystania wiedzy pracowników.

W zakończeniu omawiania modeli i strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji warto przytoczyć opinie specjalistów, którzy twierdzą, że kolejne stadium rozwoju społeczeństwa, to społeczeństwo oparte na wiedzy i emocjach (*knowledge and emotions based society*). Wobec tego w przyszłych modelach zarządzania zasobami ludzkimi należałoby ująć również takie elementy kwalifikacji pracowników, jak poziom inteligencji emocjonalnej, umiejętność komunikowania się, altruizm, empatia i wzajemne zrozumienie pracowników (Clegg, Kornberger, Pitsis, 2009, s. 187).

### 3. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesny rynek turystyczny staje się coraz bardziej rynkiem globalnym. Jego znaną cechą jest to, że od strony oferentów zdominowany jest przez duże firmy, które konkurują z jednej strony między sobą, a z drugiej z lokalnymi i regionalnymi oferentami usług. Globalizacja, jako szczególna odmiana internacjonalizacji, dotyczy stanu myślenia i działania firm, opartego na światowej perspektywie, integrując w jeden system klientów, zasoby, technologię wytwarzania, koszty, układy

kooperacyjne i alianse konkurentów. Tym samym globalizacja zmienia skalę współdziałania i konkurencji, wymusza łożenie środków na prace badawczo-rozwojowe, stymuluje kierownictwo firm do doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa, rozwoju kadry, kreowania postępu we wszystkich dziedzinach działalności. Krótko mówiąc, globalizacja interpretowana jest jako koncepcja i praktyczne podejście w zarządzaniu, którego wyróżnikiem jest postrzeganie świata jako jednego rynku, standaryzacja wyrobów i usług w skali światowej oraz jednolitość prawna, monetarna i organizacyjna (Stabryła, 2006, s. 287–288).

W praktyce gospodarczej turystyki istnieje pogląd, że sukces można osiągnąć nie tylko przez globalizację, ale również przez wybór strategii koncentracji działań na wybranym rynku krajowym lub zagranicznym, albo zajęcie precyzyjnie określonej niszy na danym rynku. Wiele małych obiektów turystycznych, zwłaszcza hotelarskich, funkcjonuje w oparciu o nisze rynkowe.

Jednym z przejawów globalizacji jest tworzenie i rozwój międzynarodowych łańcuchów i systemów hotelowych, które „określa się mianem organizacji o charakterze gospodarczym mające na celu ochronę interesów zrzeszonych hoteli, poprawę efektywności ich funkcjonowania, poprzez koncentrację środków, specjalizację oraz ujednolicenie charakteru i zakresu działalności. Organizacje te wiążą działalność hoteli i jednostek gospodarczych z innych dziedzin, jak transport, gastronomia, baza podróży, itp.

Międzynarodowe przedsiębiorstwa turystyczne, a w tym również międzynarodowe systemy hotelowe, są źródłem postępu technicznego i organizacyjnego. Na bazie informatycznych systemów wprowadziły nowoczesne systemy rezerwacji, skuteczne metody marketingowe, efektywne systemy nadzoru nad jakością świadczonych usług oraz innowacyjne metody organizacji pracy i zarządzania kadrami – ze zwróceniem uwagi szczególnie na dobór pracowników oraz ich szkolenie i rozwój.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji sprowadza się głównie do podejmowania decyzji kierowniczych i realizacji spójnych działań, zmierzających do zapewnienia jej niezbędnego personelu w wymiarze ilościowym i jakościowym, w określonym miejscu i czasie oraz do racjonalnego wykorzystania tego personelu zgodnie z misją i celem organizacji. Działania te skoncentrowane na realizacji programów, doskonaleniu procedur, zasad i narzędzi, przyczyniają się do spełnienia licznych podfunkcji personalnych zwanych również obszarami zadaniowymi<sup>4</sup>.

Niżej podano ogólną charakterystykę badanych funkcji personalnych wraz z wyszczególnieniem zasad i narzędzi zapewniających realizację każdej z nich.

Przez rekrutację personelu rozumie się ogół działań zmierzających do zapewnienia instytucji pracowników, w celu pokrycia potrzeb personalnych. Szeroko rozumiana rekrutacja obejmuje następujące etapy: nabór, dobór i adaptację do pracy. Celem naboru jest zebranie odpowiedniej liczby kandydatów do pracy. Natomiast

<sup>4</sup> Zagadnienia te omówiono szerzej, ze zwróceniem uwagi szczególnie na kształtowanie potencjału pracy w: Kozioł, 2008.

celem doboru jest wyselekcjonowanie z kręgu kandydatów osób, które najlepiej odpowiadają wymogom stanowisk pracy. Z kolei wprowadzenie zatrudnionych już pracowników na stanowiska pracy i włączenie ich w proces pracy określa się mianem adaptacji zawodowej i społecznej.

Narzędziami rekrutacji personelu są:

- analiza pracy stanowisk organizacyjnych oraz sporządzenie kart opisu stanowisk pracy,
- określenie profilu pracownika i wymogów kwalifikacyjnych na stanowisku pracy,
- opracowanie metody oceny kwalifikacji kandydatów do pracy,
- formalny opis procedury selekcji,
- opracowanie programu adaptacji.

Podstawowym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi jest analiza pracy, która w swym zakresie obejmuje badanie czynności i stosowanych metod pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, identyfikację powiązań z innymi stanowiskami pracy, warunków pracy i inne. Rezultaty analizy pracy (tj. zebrane informacje) wykorzystywane są do rozwiązywania wielu problemów kadrowych, m.in. stanowią one podstawę dla sporządzenia opisu stanowiska pracy oraz do określenia wymagań kwalifikacyjnych osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach (zob. tabl. 1). Wymagania te często prezentowane są w postaci profilu kompetencji<sup>5</sup> (zob. rys. 4).

W ramach procesu rekrutacji wymienić można nabór kandydatów do pracy polegający na dotarciu do zainteresowanych osób z informacją o wolnym miejscu pracy, jak również zachęcenie tych osób do złożenia swojej oferty. Po zebraniu ofert od kandydatów następuje kolejny etap rekrutacji, określany doбором lub selekcją. W etapie tym organizacja z grona osób ubiegających się o pracę wybiera tę osobę, która w najwyższym stopniu spełnia wymagane kryteria. Schemat selekcji przedstawiono na rysunku 4.

Ostatnim etapem rekrutacji jest adaptacja do pracy. W małych przedsiębiorstwach (pensjonatach, lokalach gastronomicznych) praca zawodowa najczęściej zaczyna się od wykonywania najprostszych zadań, np. prac porządkowych. W dużych przedsiębiorstwach (sieciach hoteli, u globalnych przewoźników itd.) często dla pracowników przyjmowanych do pracy, zwłaszcza z niewielkim doświadczeniem zawodowym, przygotowuje się programy adaptacji zawodowej. Robi się tak dla maksymalnego skrócenia czasu osiągnięcia przez nich pełnej wydajności pracy oraz zmniejszenia fluktuacji kadr, szczególnie wysokiej w przypadku pracowników nowo przyjmowanych (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 169).

<sup>5</sup> Przez kompetencje rozumie się przymioty człowieka, stanowiące elementy pracy, tworzące związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego efektami pracy. Niekiedy podaje się również obszary pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna.

Tablica 1

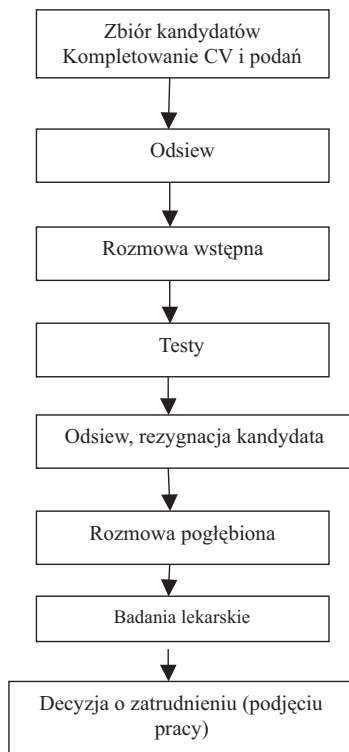
## Przykładowy opis stanowiska pracy dyrektora do spraw personalnych

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identyfikacja stanowiska pracy.</li><li>2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy. Celem pracy jest sprawowanie nadzoru nad realizacją polityki personalnej w spółce, koordynowanie działań w sferze zatrudnienia, obejmujących realizację programów strategicznych i wdrażanie procedur administracyjnych.</li><li>3. Zależność służbowa.<ol style="list-style-type: none"><li>3.1. Podlega zarządowi.</li><li>3.2. Sprawuje nadzór nad pracownikami pionu zasobów ludzkich.</li><li>3.3. Współpracuje z kierownikami komórek liniowych ze związkami zawodowymi oraz z firmami i instytucjami zewnętrznymi krajowymi i zagranicznymi.</li></ol></li><li>4. Zakres obowiązków:<ol style="list-style-type: none"><li>4.1. Kierowanie pracą podległego pionu.</li><li>4.2. Planowanie i kontrola realizacji budżetu zasobów ludzkich.</li><li>4.3. Monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie.</li><li>4.4. Organizowanie procesów personalnych, w tym: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu.</li><li>4.5. Nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,</li><li>4.6. Inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.</li></ol></li><li>5. Wymagane kwalifikacje.<ol style="list-style-type: none"><li>5.1. Wykształcenie: wyższe ekonomiczne lub prawnicze.</li><li>5.2. Doświadczenie: praca na stanowisku kierowniczym w dziale personalnym lub w firmie doradztwa personalnego.</li><li>5.3. Predyspozycje: łatwość kontaktów z ludźmi, komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność, wiarygodność, twórcze myślenie.</li><li>5.4. Trening specjalistyczny: prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem, zarządzanie zmianą, znajomość języków obcych.</li></ol></li><li>6. Warunki pracy. Stanowisko pracy jest zlokalizowane w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera, występowaniem czynników stresogennych oraz oczekiwaną dyscyplinarnością.</li></ol> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym zadaniem niemal każdego menedżera jest utrzymanie i stabilizacja personelu, szerzej kwestię tę ujmując istotną jego funkcją jest sterowanie ruchliwością pracowniczą. Polega ono na regulowaniu procesu przyjęć i zwolnień pracowników za pomocą odpowiednio skonstruowanych umów o pracę, systemów czasu pracy, systemów wynagradzania i form płacowych, czy wreszcie realizacji programów adaptacji, oceniania pracowników, szkolenia i rozwoju personelu oraz przemieszczania i zwalniania pracowników. Stosowanie wymienionych, elastycznych form zatrudnienia i czasu pracy nabiera coraz większego znaczenia, głównie ze względu na szybkie tempo zmian w otoczeniu organizacji<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Rynki zbytu stają się coraz mniej stabilne, a zróżnicowana klientela przestaje być wierna określonym producentom i instytucjom handlowym: utrzymanie się na rynku wymaga szybkiego reagowania na ujawniający się lub przewidywany popyt, co przemawia za poszukiwaniem nowych form elastycznych organizacji pracy.



Rys. 4. Schemat procedury selekcji kandydatów do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Istotnym narzędziem realizacji funkcji personalnej jest ocenianie pracowników. Funkcję tę można określić jako wyrażony w formie ustnej lub pisemnej proces wartościowania ich postaw, cech osobowych, zachowań oraz poziomu wykonania zadań. Natomiast system oceniania pracowników zwykle bywa ujmowany jako celowo dobrany i zorganizowany zbiór elementów takich, jak: cele oceniania, zasady, podmiot i przedmiot oceniania, kryteria ocen oraz metody i techniki oceniania.

Oceny podwładnych dokonuje przełożony w ramach spełniania przez niego funkcji kontrolnej i motywacyjnej. Nadto oceny te stanowią podstawę kształtowania potencjału pracy pracownika i innych elementów polityki personalnej takich, jak szkolenie, przemieszczanie, wynagrodzenie pracowników.

Powszechnie stosowanymi narzędziami oceniania pracowników są:

- określenie celu oceniania,
- analiza zadań, odpowiedzialności i kompetencji pracowników,
- opracowanie arkusza oceny i kwestionariuszy ocen dla wyodrębnionych kategorii pracowników,
- podanie algorytmu wykorzystania wyników oceny i wykreślenie „portfolio pracownika”,

Tablica 2

## Przykładowy profil kompetencji

| Określenie cechy                   | Znaczenie cechy |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|
|                                    | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Wykształcenie                      |                 |   |   |   |   |   |   |
| Doświadczenie                      |                 |   |   |   |   |   |   |
| Wiek                               |                 |   |   |   |   |   |   |
| Stan zdrowia                       |                 |   |   |   |   |   |   |
| Znajomość języków obcych           |                 |   |   |   |   |   |   |
| Umiejętność organizowania pracy    |                 |   |   |   |   |   |   |
| Umiejętność pracy w grupie         |                 |   |   |   |   |   |   |
| Umiejętność komunikowania się      |                 |   |   |   |   |   |   |
| Zdolność podejmowania decyzji      |                 |   |   |   |   |   |   |
| Siła przekonywania                 |                 |   |   |   |   |   |   |
| Umiejętność analizowania problemów |                 |   |   |   |   |   |   |
| Odporność na stresy                |                 |   |   |   |   |   |   |
| Stabilność emocjonalna             |                 |   |   |   |   |   |   |
| Kreatywność                        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Asertywność                        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Odpowiedzialność                   |                 |   |   |   |   |   |   |
| Inicjatywa                         |                 |   |   |   |   |   |   |
| Skłonność do ryzyka                |                 |   |   |   |   |   |   |
| Wrażliwość na słabe sygnały        |                 |   |   |   |   |   |   |
| Gotowość uczenia się               |                 |   |   |   |   |   |   |

## L e g e n d a:

..... profil faktycznych kompetencji

———— profil pożądanых kompetencji

cecha mało ważna 1 2 3 4 5 6 7 cecha bardzo ważna

Ź r ó d ł o: opracowanie własne.



- opracowanie regulaminu oceniania,
- przeszkolenie podmiotu oceniania (kadry kierowniczej), a w tym zwłaszcza przedstawienie technik oceniania.

Do kompleksowych metod oceniania można zaliczyć tzw. portfolio personalne (zatrudnienia). Jego istotą jest grupowanie ocenianych pracowników w charakterystyczne i istotne ze strategicznego punktu widzenia kategorie. Podstawą tej klasyfikacji są osiągane przez pracowników efekty pracy oraz ich możliwości lub potencjał rozwoju. Zaletą portfolio personalnego jest uproszczenie oceniania przez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór powinien wynikać z celu oceniania oraz z możliwości równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników i ich potencjalnych możliwości rozwoju (Pocztowski, 2008, s. 243) (zob. rys. 5).

Przykład portfolio personalnego nawiązuje do znanej macierzy produktów BCG, dzieląc ocenianych pracowników na cztery grupy.

Pierwszą spośród czterech wyodrębnionych grup stanowią pracownicy mało przydatni, odznaczający się zarówno niskimi efektami pracy, jak i małymi możliwościami (potencjałem) rozwoju. Aby uniknąć zwolnień, możliwe jest przemieszczenie tych pracowników do prostszych prac.

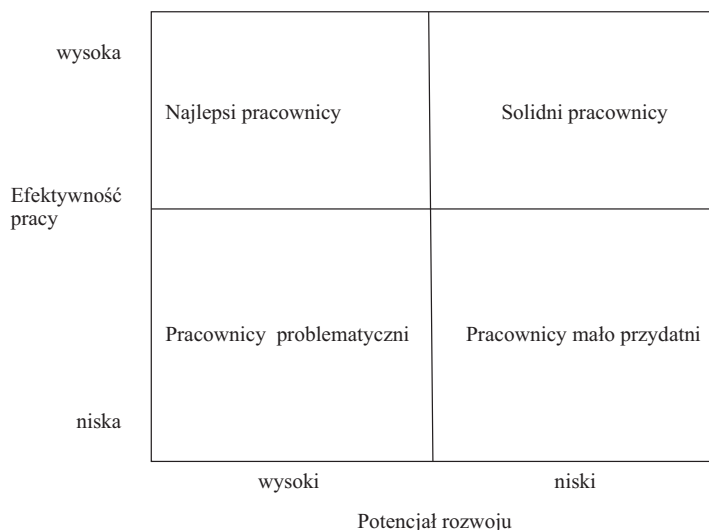
Drugą grupę stanowią pracownicy problematyczni, którzy mają wysoki potencjał rozwoju, ale osiągane przez nich wyniki w pracy znajdują się znacznie poniżej ich możliwości. Mogą to być osoby popełniające błędy, angażujące swój potencjał w rozwiązywanie trywialnych zadań lub uwikłane w konflikty. Do tej kategorii pracowników można również zaliczyć osoby odznaczające się niską intensywnością pracy, niechętnie lub niezdolne do wydatkowania dużego wysiłku w pracy. Jest to najtrudniejsza część aktywów ludzkich organizacji, wymagająca zwykle indywidualnego podejścia ze strony kierownictwa.

Trzecią grupą są solidni pracownicy, osiągający wysokie efekty pracy, ale mający równocześnie ograniczone możliwości rozwoju. Są to osoby, które często osiągnęły już szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej.

Czwartą grupę tworzą najlepsi pracownicy, osiągający wysokie efekty pracy i odznaczający się również dużymi możliwościami rozwoju. Mogą to być osoby w młodym lub średnim wieku, o wysokich kompetencjach zawodowych i silnej motywacji do pracy.

Do innych bardziej popularnych technik oceny zalicza się: ranking, porównanie parami, metodę rozkładu normalnego, zwykły zapis, porównanie ze standardami, technikę zdarzeń krytycznych, listy kontrolne, punktową skalę ocen, skalę behawioralną, zarządzanie przez cele, kwestionariusze oraz metodę ośrodek ocen (*assessment center*) (Koziół, Piechnik-Kurdiel, Kopeć, 2006, s. 143–144).

Kształcenie, szkolenie i rozwój to funkcja personalna mająca na celu stworzenie warunków i wywołanie procesu uczenia się, w trakcie którego następuje uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i przyszłym stanowisku pracy. Podsta-



Rys. 5. Portfolio personalne

Źródło: Poczowski, 2008, s. 244.

wowymi narzędziami prawidłowej realizacji tej funkcji zarządzania personelem – często określane mianem szkolenia systematycznego – są (Armstrong, 2005, s. 499–513):

- identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych oraz planowanie szkoleń,
- wybór metod i realizacja szkoleń,
- ocena efektywności i skuteczności szkoleń.

Określenie potrzeb szkoleniowych wymaga ustalenia wielkości rodzaju luki w potencjale pracy poprzez przeprowadzenie konfrontacji posiadanego stanu potencjału pracy ze stanem preferowanym obecnie i w przyszłości. Ustalenie luki w potencjale pracy następuje w wyniku analizy prowadzonej na trzech poziomach.

Na poziomie organizacji jako całości analiza dokonywana jest z punktu widzenia przetrwania, rozwoju organizacji, jej celów strategicznych i kultury organizacyjnej oraz podniesienia poziomu produktywności. Analiza ta sprowadza się do ustalenia rozmiarów i zakresu szkolenia, uwzględniającego strategię firmy, zasoby, które firma może przeznaczyć na ten cel.

Na poziomie stanowiska pracy analiza dotyczy ustalenia umiejętności i kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań na danym stanowisku. Na podstawie tej analizy ustalana jest tematyka i standardy szkolenia w zakresie wiedzy, umiejętności i osobistych atrybutów wymaganych do podjęcia pracy na danym stanowisku.

Na poziomie indywidualnym analiza obejmuje rozpoznanie potrzeb obecnych i przyszłych konkretnego pracownika. W przypadku tej analizy wyróżnia się dwa etapy. Pierwszy etap polega na ocenie poziomu wykonania pracy przez pracownika, zaś przejście do drugiego etapu analizy uwarunkowane jest oceną, jaką pracownik

uzyskał w etapie pierwszym. Podczas drugiego etapu podejmowana jest decyzja, które składniki kwalifikacji (wiedzę, umiejętności, postawy) pracownik winien doskonalić i rozwijać, aby uzyskać w przyszłości wyższy poziom efektywności wykonywanej pracy. Analiza osobowa pozwala ustalić, w jakiej mierze problemy z wynikami pracy odzwierciedlają brak określonych kwalifikacji (zob. tabl. 2).

W fazie realizacji szkolenia następuje wybór technik szkolenia. Wybrane, ważniejsze z nich to techniki szkolenia na stanowisku pracy, szkolenie poza stanowiskiem pracy oraz tzw. e-learning.

Cechą charakterystyczną technik szkolenia zawodowego na stanowisku pracy, czyli tzw. szkolenia *on the job*, jest przekazywanie określonej wiedzy, kształtowanie umiejętności i zachowań pracowników w bezpośredniej konfrontacji z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy oraz we współpracy z przełożonym. Rozwój zasobów ludzkich następuje przez praktyczne wykonywanie zadań, tzw. *learning by doing*. Unika się w ten sposób etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie, co znacznie zmniejsza koszty szkolenia. Wśród szczegółowych technik szkolenia na stanowisku pracy można wymienić: konsultacje pracownika z przełożonym, mentoring, coaching, instruktaż, rotacja na stanowiskach pracy.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy, tzw. techniki *off the job*, są stosowane głównie do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia się określonych zachowań. Praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia szkoleniowego. W celu minimalizowania ewentualnych problemów związanych z transferem nowych elementów wiedzy do praktycznego działania stosuje się np. symulacje wymogów występujących na określonych stanowiskach pracy, analizę przypadku, dobre praktyki.

Szkolenie na specjalistycznych kursach nie może zastąpić szkolenia na stanowisku pracy. Szkolenia takie odbywały się w sektorze turystycznym odkąd zaczęto w nim zatrudniać pracowników, a obecnie dzielone są na *coaching*, dotyczący prostej pracy fizycznej, oraz *mentoring*, dotyczący zagadnień skomplikowanych, a niekiedy kształtujący postawę zawodową szkolonego. Obie techniki polegają na wykonywaniu pracy w naturalnym środowisku, pod nadzorem osoby szkolącej (Sarnowski, Kirejczyk, 2007, s. 171).

Dynamicznie rozwijającą się techniką uczenia się jest tzw. e-learning, którego istotą jest wykorzystywanie Internetu i intranetów w procesie szkoleniowym. E-learning jest odmianą nauczania na odległość, znanego i praktykowanego na świecie od dawna. Zastosowanie nowoczesnych technologii stworzyło tej formie nauczania nowe – jak się wydaje nieograniczone – możliwości rozwoju. Do zalet tej formy szkoleń należą niższe koszty, duża elastyczność w zakresie aktualizowania treści programów szkoleniowych oraz możliwość indywidualizacji czasu uczenia się, nadto wspieranie dzielenia się istniejącą wiedzą i tworzenie nowej wiedzy. Do ograniczeń związanych z tą formą szkolenia zalicza się głównie brak żywego kontaktu z trenerem oraz występującą dominację technologii nad stroną merytoryczną ofero-

wanych programów szkoleniowych, jak również brak materiałów multimedialnych. Dostęp do materiałów edukacyjnych jest najważniejszym problemem w rozwoju e-learningu – zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Warto dodać, że zastosowanie komputera w procesach uczenia się przybiera coraz to nowe formy, począwszy od prostych programów wykorzystywanych w ramach różnych ćwiczeń, przez formy interaktywne (*computer based training* – CBT). Jednym z nowych wzorców rozwoju e-learningu jest tworzenie sieci powiązań informatycznych, umożliwiających wymianę wiedzy formalnej oraz, co istotniejsze, dzielenie się wiedzą nieformalną.

Niezbędnym elementem systematycznego procesu szkolenia pracowników jest ocena efektywności szkolenia. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte cele szkoleniowe, np. czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy. Kierownictwo firmy zainteresowane jest też opiniami na temat realizowanych programów szkoleniowych i wykorzystywanych metod szkolenia. Nie można również pominąć analizy kosztów i korzyści związanych z przeprowadzonym programem szkolenia. Wśród specjalistów istnieje zgodność co do tego, że wyniki szkolenia można podzielić na cztery kategorie: reakcję, uczenie się, zachowania, rezultaty. Dwie pierwsze dotyczą oceny na poziomie indywidualnym, a dwie ostatnie badają efekty na poziomie organizacji (model oceny szkolenia Kirkpatricka). Ocena realizacji polega na zebraniu opinii pracowników po szkoleniu za pomocą badań ankietowych.

Celem ewaluacji poziomu drugiego (uczenie się) jest określenie zmiany w kwalifikacjach pracowników, a więc ustalenie różnicy w obszarze wiedzy, umiejętnościach, postawach, a nawet dokonanie pomiaru kapitału ludzkiego. Z kolei badanie zmiany w zachowaniach i ocena wyników szkolenia sprowadza się głównie do określenia wymiernych korzyści osiąganych przez organizację dzięki szkoleniu. Należy przy tym odróżnić korzyści niemal natychmiastowe oraz efekty ekonomiczno-społeczne, które mogą pojawić się w dłuższym horyzoncie czasu, tj. w okresie 3–5 lat<sup>7</sup>.

#### 4. Controlling personalny

Niewątpliwie ważnym narzędziem kontroli rozwoju zasobów ludzkich jest controlling personalny, który można określić jako wewnętrzny system sterowania

<sup>7</sup> Ważnym dylematem decydenta jest problem wyboru horyzontu czasowego przy podejmowaniu decyzji. W praktyce może wystąpić i coraz częściej występuje sprzeczność między racjonalnością decyzji w krótkim i długim czasie. Wprawdzie szybkość działania jest warunkiem przetrwania organizacji, jednak szybkie, racjonalne w krótkim okresie działania, często nie mają wiele wspólnego z racjonalnością długiego okresu.

osiąganiem celów w poszczególnych elementach funkcji personalnej w kontekście nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i przy uwzględnieniu występujących ograniczeń. Istotą jego jest wyznaczanie zadań, kontrola wyników ich realizacji i kosztów pracy oraz dokonywanie działań korygujących, co łączy się z identyfikowaniem czynników kształtujących określone zjawiska w obszarze potencjału pracy przedsiębiorstwa.

Natomiast celem controllingu personalnego jest sterowanie osiągnięciem celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi przez generowanie pewnych informacji, dotyczących w pierwszej kolejności kosztów i efektywności pracy oraz ingerencję procesów planistycznych i kontrolnych; jest on systemem wczesnego ostrzegania poprzez identyfikację możliwych zagrożeń wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, umożliwiając podjęcie niezbędnych decyzji personalnych we właściwym czasie (tabl. 3).

Controlling służy do weryfikacji potencjału pracy pod kątem racjonalnego jego kształtowania i wykorzystania w przedsiębiorstwie. Umożliwia bowiem określanie rozpiętości pomiędzy wielkościami postulowanymi a rzeczywistymi. Koordynacja planowania i kontroli przez zapewnienie dopływu odpowiednich informacji może się przyczynić do ograniczenia przypadkowości i akcyjności działań, a jednocześnie określania szans i unikania zagrożeń w omawianym obszarze.

Podobnie jak zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi integralną część ogólnego zarządzania przedsiębiorstwem, tak controlling personalny winien wchodzić w skład ogólnego controllingu na poziomie firmy, będąc controllingiem funkcjonalnym, podobnie jak np. controlling produkcji, marketingu czy finansów.

Tablica 3

Przykłady mierników controllingu personalnego

| Rodzaj controllingu personalnego             | Mierniki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planowanie i prognozowanie potrzeb kadrowych | <ul style="list-style-type: none"> <li>– planowana wielkość zatrudnienia ogółem i według grup zawodowych,</li> <li>– odchylenie od planowanego zatrudnienia w badanym okresie,</li> <li>– dynamika zmian w poziomie zatrudnienia w badanym okresie,</li> <li>– tempo wzrostu zatrudnienia w stosunku do wzrostu produkcji,</li> <li>– stosunek liczby pracowników działu personalnego do liczby wszystkich pracowników,</li> <li>– wskaźniki nadmiaru i niedoboru zatrudnienia w poszczególnych grupach zawodowych,</li> <li>– planowany i rzeczywisty wskaźnik przyjęć i zwolnień.</li> </ul> |

cd. tablicy 3

| Rodzaj controllingu personalnego | Mierniki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rekrutacja pracowników           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba nowo zatrudnionych pracowników,</li> <li>– liczba nowo zatrudnionych pracowników wg wieku,</li> <li>– liczba nowo zatrudnionych pracowników wg kwalifikacji,</li> <li>– liczba nowo zatrudnionych pracowników wg wykształcenia,</li> <li>– koszty rekrutacji pracownika na jedno stanowisko pracy wg grup zawodowych,</li> <li>– liczba obsadzonych stanowisk w wyniku przeprowadzonego naboru,</li> <li>– procentowy udział kandydatów ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych,</li> <li>– stosunek liczby nowo zatrudnionych do całkowitej liczby ubiegających się o pracę,</li> <li>– wskaźnik utrzymania w firmie zasadniczego kapitału ludzkiego.</li> </ul> |
| Szkolenia i rozwój personelu     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba osób, które zostały przeszkolone w badanym roku,</li> <li>– stosunek wielkości płac do wydatków szkolenia,</li> <li>– koszty szkoleń w przeliczeniu na jednego pracownika (ogółem i według poszczególnych działów i grup zawodowych),</li> <li>– efekty szkoleń (wzrost wydajności, sprzedaży, obniżka kosztów itp.),</li> <li>– liczba planowanych i zrealizowanych awansów,</li> <li>– liczba pracowników, którzy zrealizowali określony etap rozwoju zawodowego,</li> <li>– poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników oraz jego dynamika.</li> </ul>                                                                                                   |
| Ocenianie pracowników            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba osób ocenianych oraz rozkład uzyskanych ocen,</li> <li>– liczba osób, którym zaproponowano awanse zawodowe lub podwyżkę płac w wyniku ocen,</li> <li>– liczba osób, które skierowano na szkolenia w wyniku ocen,</li> <li>– liczba osób przeszkolonych,</li> <li>– liczba osób niezadowolonych z wyników oceny,</li> <li>– częstotliwość przeprowadzonych ocen,</li> <li>– struktura ocen uzyskanych przez pracowników,</li> <li>– liczba osób, które odwołały się od wyników,</li> <li>– przeciętna ocena w poszczególnych latach.</li> </ul>                                                                                                                  |

cd. tablicy 3

| Rodzaj controllingu personalnego         | Mierniki                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wynagradzanie pracowników i koszty pracy | <ul style="list-style-type: none"> <li>– dynamika zmian w strukturze wynagrodzeń w poszczególnych latach,</li> <li>– liczba pracowników zakwalifikowana do poszczególnych kategorii zaszeregowania,</li> <li>– wynagrodzenie całkowite na jednego pracownika</li> <li>– częstotliwość zmian form wynagrodzeń w ciągu roku,</li> <li>– częstotliwość zmiany wskaźników płacowych w prowizyjnych oraz innych formach płac,</li> <li>– procent pracowników, których płaca zależy od osiągniętych wyników,</li> <li>– szybkość rozliczenia wynagrodzeń,</li> <li>– wskaźnik udziału premii i nagród w przeciętnym wynagrodzeniu w przedsiębiorstwie i pracowników danej grupy zawodowej,</li> <li>– wysokość premii wynikająca z pomiaru efektywności,</li> <li>– liczba stosowanych premii i nagród,</li> <li>– rentowność pracy na jednego zatrudnionego,</li> <li>– rentowność płac na jednego zatrudnionego,</li> <li>– wydajność pracy na jednego zatrudnionego,</li> <li>– wydajność pracy na jedną roboczogodzinę.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bernais, Ingram, 2005, s. 36–40.

## 5. Zakończenie

Jak można zauważyć, problem zarządzania kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym ujęto szeroko, a zjawiska i procesy determinujące owo kształtowanie zostały dość dogłębnie zbadane.

Podkreślić należy, że ze względu na usługowy charakter przedsiębiorstwa turystycznego, podstawową rolę w jego funkcjonowaniu odgrywają zasoby ludzkie. Pracownicy biorący udział w procesie wytwarzania usług sami stają się częścią tworzonego produktu turystycznego – ich postawa, zachowanie, wygląd zewnętrzny stanowią integralną część tego produktu postrzeganą przez klienta. Współdziałanie personelu przedsiębiorstwa turystycznego z gośćmi w dużej mierze decyduje o postrzeganiu jakości świadczonej usługi oraz kreuje opinię, jaką cieszy się dany obiekt turystyczny i staje się źródłem jego przewagi konkurencyjnej.

W zakończeniu warto zwrócić uwagę również na perspektywy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zarówno w teorii, jak i w praktycznej działalności.



Kierunek ten jako jeden z obszarów zarządzania kapitałem intelektualnym ulegnie zasadniczemu zdynamizowaniu. Drugi to kapitał strukturalny, któremu odpowiadają aktywa niematerialne.

Ponadto rozwój tej dziedziny wynikać będzie ze ścisłej integracji badań zarządzania zasobami ludzkimi, marketingowych, finansowych, uwzględniającej specyfikę branży – w tym przypadku turystykę i hotelarstwo. Funkcją celu zarządzania zasobami ludzkimi będzie racjonalne gospodarowanie tym szczególnego rodzaju zasobem, przede wszystkim z punktu widzenia jego ekonomicznego wykorzystania, poprawy produktywności pracy. Efektywność zarządzania kompetencjami, szerzej kapitałem intelektualnym będzie się wyrażać w wieloaspektowym rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego, a w tym również w rozwoju jej wartości finansowej.

## Bibliografia

- Armstrong M. 2005. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-88-4.
- Beer M., Spector B., Lawrence P., Quinn Mills D., Walton R. E. 1984. *Managing human assets*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-902390-4.
- Bernais J., Ingram J. 2005. *Controlling personalny i koszty pracy*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego. ISBN 83-7246-215-1.
- Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. 2009. *Managing and organizations*. Los Angeles: Sage. ISBN 9781412948777.
- Guest D. E., Micie J., Sheehan M., Metochi M. 2000. *Effective people management: initial findings of the future of work survey*. London: CIPD.
- Kornak A.S., Rapacz A. 2001. *Zarządzanie turystyką i jej podmiotami w miejscowości i regionie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego. ISBN 83-7011-538-1.
- Kozioł L. (red.). 2008. *Rozwój potencjału pracy w przedsiębiorstwie turystycznym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego im. B. Czecha. ISBN 978-83-89121-09-7.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie: teoria i praktyka*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza. ISBN 83-88616-75-7.
- Listwan T. 2006. *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*. W: *Zarządzanie kadrami*. Pod red. T. Listwana. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck. ISBN 978-83-7483-136-9.
- Panasiuk A. (red.). 2006. *Marketing usług turystycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14517-0.
- Pocztowski A. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, problemy, metody*, Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1662-9.
- Sarnowski J., Kirejczyk E. 2007. *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa: Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna. ISBN 978-83-60197-52-3.
- Stabryła A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14846-1.
- Turkowski M. 2010. *Marketing usług hotelarskich*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1761-4.

## Personnel Management in Tourism

**S u m m a r y:** The article determines the nature of a personnel function; also the structure, models and practice of human resource management in the tourism business have been discussed in a retrospective and prospective manner. Further on, a description of the essential functions of personnel, such as personnel recruitment, system of evaluation, staff stabilization, training and development of staff as well as the principles and tools for personnel controlling have also been included. Research methodology and detailed methods and techniques helpful in realization of these functions have further been characterized.

---

---

**K e y w o r d s:** personnel function, human resource management, tourism enterprise, personnel controlling

---

---

KAROLINA NAZIMEK\*

## Perła Morza Śródziemnego – Majorka

---

Słowa kluczowe: Majorka, Katedra La Seu, Fryderyk Chopin, Sanktuarium Lłuc, obszar recepcji turystycznej, analiza SWOT

---

**Streszczenie:** W pierwszej części artykułu dokonano skrótovej oceny wybranych atrakcji turystycznych Majorki. Turystów przybywających na wyspę przyciągają nie tylko piękne piaszczyste i kamieniste plaże, malownicze zatoczki, ale i parki narodowe czy położone na wyspie jaskinie. Turystów przyciąga też sięgające czasów najdawniejszych bogactwo historyczne, reprezentowane przez liczne zabytki zarówno świeckie, jak i sakralne. To miejsce warto odwiedzić choćby dla poznania wspaniałej kultury i sztuki oraz zwyczajów i obyczajów miejscowej ludności. Druga część artykułu przedstawia analizę infrastruktury turystycznej Majorki, dostępności komunikacyjnej, a także metodę planowania strategicznego (analizę SWOT). Majorka ma szczególny urok, który przyciąga turystów i sprawia, że powracają na wyspę wielokrotnie.

### 1. Wstęp

Majorka jest jednym z wielu obszarów recepcji turystycznej<sup>1</sup> w obrębie Morza Śródziemnego. Każdy obszar recepcji turystycznej składa się z odpowiednio skomponowanych elementów, do których zaliczyć można m.in.:

- atrakcje turystyczne,
- infrastrukturę turystyczną, która jest wsparta przez podaż usług, świadczonych przez różnorodne podmioty sektora prywatnego i publicznego,
- determinanty, które wynikają głównie z atmosfery, dziedzictwa kulturowego i historycznego oraz z gościnności mieszkańców.

---

\* Mgr Karolina Nazimek – absolwentka Wydziału Turystyki i Rekreacji Akademii Wychowania Fizycznego im. B. Czecha w Krakowie

<sup>1</sup> Obszar recepcji turystycznej (ang. *destination*) – miejsce, do którego kieruje się ruch turystyczny i może w zależności od sytuacji odnosić się do gminy, regionu bądź kraju (Cieślakowski, Żemła, 2002, s. 20–21; Dziedzic, 1998, s. 9) lub jako region, który posiada etnograficzne, historyczne oraz fizyczne cechy, które odróżniają go od innych i pozwalają rozwinąć jedną lub więcej form turystyki, czyniąc go atrakcyjnym dla potencjalnych turystów (Gancalves, Aguas, 1997, s. 24).

Destynacje przyciągają potencjalnych turystów do pozostania na ich obszarze na dzień lub dłużej (Kozioł, Muszyński, 2009, s. 166).

W literaturze przedmiotu można się spotkać z traktowaniem miejscowości turystycznej, regionu, kraju jako swoisty produkt turystyczny. Według H. Zawistowskiej pojęcie produktu turystycznego obszaru definiowane jest jako „połączony rezultat atrakcji, udogodnień i usług oferowanych w miejscu docelowym” (2003, s. 69), a dana miejscowość czy region jest takim miejscem (obszarem turystycznym), gdy:

- produkty te i usługi rozpoznawalne są pod wspólnym znakiem,
- produkty i usługi tam oferowane mają pewne wspólne cechy,
- istnieje publiczna lub prywatna organizacja turystyczna odpowiedzialna za zarządzanie obszarem.

Według A. Stasiaka (2005, s. 333) obszar turystyczny jako produkt, można analizować na kilku poziomach. Tworzą je:

1. **Dziedzictwo** – zasoby obszaru niezwiązane genetycznie z rozwojem turystyki, istniejące „od zawsze”, przekazywane z pokolenia na pokolenie, ale tworzące tę część potencjału obszaru, dzięki któremu w ogóle możliwy jest rozwój turystyki, np. kultura, przyroda, historia, gospodarka oraz potencjał ludzki.

2. **Infrastruktura** – zasoby obszaru związane z rozwojem turystyki, uzupełniające elementy pierwotne, uatrakcyjnijające ofertę turystyczną obszaru, np. baza noclegowa, gastronomiczna, paraturystyczna, a także różnego rodzaju inwestycje będące pośrednim efektem napływu turystów (poprawa dostępności komunikacyjnej regionu, wystawy, wydarzenia, muzea).

3. **Wartość dodana** – atrybuty obszaru przynoszące określone satysfakcje psychiczne turystom, w przypadku braku unikalnego dziedzictwa czy infrastruktury umożliwiają odróżnienie obszaru od sąsiednich terenów, których oferta jest bardzo podobna lub wręcz identyczna (np. miejscowości lub kraje nadmorskie), najważniejsze elementy symboliczne tworzą:

- aktualny wizerunek obszaru i funkcjonujące o nim stereotypy;
- tożsamość marki – wyjątkowe wartości, cechy, które powinny być trwale kojarzone z obszarem, a docelowo mają stać się częścią wizerunku całego obszaru. Obszary recepcji turystycznej mogą występować efektywnie na rynku, kiedy są dobrze identyfikowane przez turystów i mają własną rozpoznawalną markę;
- pomysł na produkt, czyli główna idea spajająca wszystkie działania w zakresie turystyki na danym terenie;
- elementy programu identyfikacji produktu: nazwa, slogan reklamowy, promocja, reklama, logo, dźwięk, zakres i kontekst działań promocyjnych.

4. **Organizacja i zarządzanie** – wszelkie struktury i działania pozwalające funkcjonować powyższymi elementom jako produkt turystyczny (Stasiak, Włodarczyk, 2003, s. 26).

Znaczenie produktu turystycznego w zespole instrumentów marketingowych danego regionu (gminy, miasta, regionu czy kraju) podkreśla również M. Wanagos (2005, s. 372). Twierdzi ona, że pojęcie produktu turystycznego obszaru jest bardzo złożone. Pojęcie to obejmuje kompleksowy układ, w skład którego wchodzi:

- środowisko kulturowe i przyrodnicze,
- system zarządzania wraz z systemem informacji,
- gospodarka, jej zasoby kapitałowe (finansowe), rzeczowe niematerialne oraz materialne,
- ludność (stali mieszkańcy oraz przebywający czasowo na jej terenie, np. turyści).

Każdy obszar (region, gmina, miasto, województwo, kraj) posiada inne warunki i możliwości rozwojowe oraz zasoby. Różnice można także dostrzec w odrębności kulturowej, historii, obyczajach czy folklorze. Przedstawione elementy decydują głównie o atrakcyjności turystycznej danego regionu. Elementy te stanowią również podstawę do tworzenia produktu turystycznego.

## 2. Atrakcje turystyczne Majorki

W zachodniej części Morza Śródziemnego, w otoczeniu mniejszych oraz większych wysp położona jest hiszpańska perła – opromieniona słońcem i otoczona kryształicznie czystymi wodami Wyspa Spokoju – Majorka. Należy ona do archipelagu Balearów, wysp, które leżą na Morzu Śródziemnym w odległości 250 km od Półwyspu Iberyjskiego i około 520 km od Marsylii (Kruczek, 2005, s. 209; Rudnicki, 2007, s. 55).

Majorka jest największą wyspą archipelagu Balearów, do którego należą także: Minorka (702 km<sup>2</sup>), Ibiza (541 km<sup>2</sup>), Formentera (82 km<sup>2</sup>), Cabrera (16 km<sup>2</sup>) i wiele małych wysepek o łącznej powierzchni 33 km<sup>2</sup>. Powierzchnia Majorki wynosi 3,6 tys. km<sup>2</sup>, jej długość ze wschodu na zachód – około 100 km, zaś długość linii brzegowej wynosi 555 km (Straszewicz, 1982, s. 14; Rudnicki, 2007, s. 284).

### 2.1. Walory kulturowe

Stolicą wyspy, jak i całego archipelagu Balearów, jest Palma (Palma de Mallorca). Po zwycięstwie nad Maurami w 1229 r. rozpoczęto budowę dzisiejszego symbolu Palmy – katedry La Seu (fot. 1) (Lee, 1999, s. 65; Rudnicki, 2007, s. 143).

Ukończono ją dopiero w roku 1601. W architekturze tej gotyckiej budowli z piaskowca widoczne są wpływy stylów kolejnych epok – od renesansu, przez manierizm, do baroku. Po trzęsieniu ziemi w 1851 r., które poważnie uszkodziło katedrę, częściowo odbudowano ją zupełnie na nowo. Dzisiaj ta duża trójnawowa bazylika, dzięki dwóm wzniesionym dopiero w XIX w. wieżom i pochodzącą z 1270 r. dzwonnicą, góruje nad portem Majorki (Lee, 1999, s. 66; Rudnicki, 2007, s. 143, 145).



Fot. 1. Katedra La Seu, fot. K. Nazimek

Wewnątrz, za ołtarzem głównym, wykończonym dopiero w 1912 r. znajduje się Capilla Real – kaplica królewska. W kaplicy de Trinidad mieszczą się grobowce królów Jaime II i Jaime III. Patrząc na katedrę z zewnątrz, można zauważyć portal wykuszu z XIV w. z figurami św. Piotra i św. Pawła. Fasada główna pochodzi z XIX w. Zarówno portal, jak i rozeta środkowa zostały w nią wkomponowane (Lee, 1999, s. 67; Rudnicki, 2007, s. 145).

Sława i uroda katedry La Seu przewyższa inne zabytki wyspy. Ponadto w Palmie warto zobaczyć pałac l'Almudaina, Łaźnie Arabskie, gotycką bazylikę św. Franciszka oraz zamek Bellver. Stolica wyspy zachwyca także średniowiecznymi, małeńkimi i tętniącymi życiem uliczkami, po których warto pospacerować i poczuć niepowtarzalny klimat oraz atmosferę dawno minionych wieków (Lee, 1999, s. 69–71, 73).

Dla Polaków wyjątkowym miejscem jest Valldemossa – mała miejscowość położona w północno-zachodnim regionie Majorki, 18 km od Palmy. W Valldemosie zimowe wakacje spędzali Fryderyk Chopin i George Sand. Obecnie znajduje się tam muzeum poświęcone kompozytorowi, pałac króla Sancza oraz klasztor Kartuzów (Castillo, 2006, s. 7, 11, 27–28; Rudnicki, 2007, s. 167).



Klasztor został przekazany kartuzom z Tarragony w 1399 r. Był to kompleks budynków pałacowych, zmarłego bezpotomnie 75 lat wcześniej, króla Sancha. Kartuzi rozbudowali to miejsce i przystosowali do użytku zgodnie z wymogami reguły zakonnej. Klasztor został zsekularyzowany w 1836 r. Każda klasztorna cela ma wyjście na wiszący wysoko nad doliną taras. Dawniej służył on zakonnikom, którzy uprawiali na nim warzywa na własne potrzeby. Obecnie każdy z tarasów to wypielegnowany i urokliwy miniogród (Lee, 1999, s. 118; Castillo, 2006, s. 11, 23; Rudnicki, 2007, s. 167).

W dawnych pomieszczeniach klasztornych można zobaczyć:

- aptekę ze zbiorem starych naczyń i przyrządów (tutaj również sklepik z pamiątkami i książkami George Sand),
- rekonstrukcję dawnej, prostej celi klasztornej, m.in. z trumną, w której zawsze sypiali zakonnicy,
- zbiór eksponatów sztuki sakralnej, księgi oraz dokumenty historyczne Zakonu,
- kolekcję lokalnie wyrabianej ceramiki zdobionej charakterystycznymi niebieskimi malunkami,
- pamiątki związane z pobytem w Valldemossie Fryderyka Chopina i George Sand.

Ponadto Valldemossa urzeka krętymi i kamiennymi uliczkami oraz mnóstwem budowli klasztornych (Lee, 1999, s. 119; Castillo, 2006, s. 20, 25, 27).

#### 2.1.1. Folklor i kultura ludowa

Majorka posiada charakterystyczny folklor oraz kulturę ludową. Folklor odzwierciedla historię wyspy. Na Majorce można odnaleźć ślady średniowiecznego fatalizmu i najróżniejsze zabobonne obyczaje. Wysłuchując przypowieści ludowych, można dogłębnie poznać dowcipne wyjaśnienia, dlaczego biedacy muszą istnieć i dlaczego kobiety są mniej rozumne niż mężczyźni. Kultura, z którą możemy zetknąć się w restauracjach i hotelach, zdaje się być ograniczona do powściągliwych tańców dworskich w wielobarwnych kostiumach. Udział w świętach religijnych, jak np. Wielki Tydzień jest wielkim przeżyciem. Urządzane są wtedy procesje pokutne, albo wiejskie *fiesty*<sup>2</sup>, kiedy władzę nad tłumem sprawują diabły ziejące ogniem. Podczas takiej fiesty można sobie wyrobić pogląd o obsesjach prześladowających wyspiarzy oraz ich zabobonnych lękach. Wszystkie te elementy składają się na pełny obraz kultury i wiary Majorkańczyków (Lee, 1999, s. 43–44; Rudnicki, 2007, s. 60–61, 298–299).

Majorka słynie także z bogactwa imprez kulturalnych, zawodów sportowych oraz festynów. Wpływają one w znaczący sposób na życie mieszkańców wyspy przypominając im o rocznicach, są źródłem zabawy i odpoczynku. Niektóre uroczystości i święta organizowane są cyklicznie (tabl. 1), inne mają charakter wydarzeń

<sup>2</sup> *Fiesta* – uroczystość, święto ludowe, zabawa.



jednokrotnych, okolicznościowych, jak wystawy czy zawody sportowe (Lee, 1999, s. 43–46; Rudnicki, 2007, s. 60–61, 298–299, 302–303).

Tablica 1

## Kalendarz najważniejszych corocznych imprez

| Styczeń                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 stycznia: Cabalgata de los Reyes Magos (Pochód Trzech Króli) | Trzej królowie przybywają do Palmy na łodzi, następnie przechodzą przez miasto, towarzyszą im wyładowane zabawkami ciężarówki. Następnego dnia, w dniu święta Trzech Króli, hiszpańskie dzieci otrzymują prezenty.                                                                                                                                                                                                                      |
| 20 stycznia: Festa de Sant Sebastià (patron Palmy i Alcúdi)    | Święto jest obchodzone przy dźwiękach muzyki i blasku ognisk. W Palmie kończy się tydzień imprez kulturalnych, który wieńczy uroczystość odbywającą się 19 stycznia na Placu Mayor.                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Luty                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Sa Rúa, Darrer Dies (ostatki)                                  | Luty to miesiąc karnawału. Na całej wyspie organizowane są wtedy fiesty. W Palmie święto takie nazywa się Sa Rúa. W ostatnią niedzielę karnawału odbywają się wielobarwne pochody przebierańców. Darrer Dies (ostatki) w Montuiri ubarwiają przebierańcy i ogniska, a dopełnia wino i jedzenie.                                                                                                                                         |
| Vuelta ciclista                                                | Jeden z największych wyścigów rowerowych na Majorce (święto cykliczne).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Marzec / kwiecień                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Semana Santa (Wielki Tydzień)                                  | To bardzo ważny okres w Hiszpanii. W Niedzielę Palmową do kościoła niesie się gałązki oliwne i liście palmy, którymi po poświęceniu dekoruje się drzwi i balkony. Najważniejsze procesje wielkanocne urządza się w Wielki Czwartek i Wielki Piątek, kiedy to pokutnicy w spiczastych kapturach i z pochodniami w rękach przemierzają wyspę. Dwie najważniejsze procesje wielkopiątkowe to nocne <i>devallaments</i> w Sineu i Pollençy. |
| 18 kwietnia: Festa del Angel                                   | Organizowana w lesie wokół zamku Castell de Bellver w Palma de Mallorca.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Mostra de Cuina Mallorquina                                    | Tydzień kulinarny w Palmie, poświęcony rodzimej kuchni.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Maj                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 1 maja                                                         | Rolnicze wystawy i prezentacje w Sineu na Majorce.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 13 maja: Ses Valentes Dones (Dzielne Kobiety)                  | Upamiętnia pokonanie tureckich piratów w 1561 r., kiedy to dwie miejscowe kobiety popisały się nadzwyczajną odwagą. Inscenizacja bitwy pomiędzy chrześcijanami i muzułmanami w Port de Sóller.                                                                                                                                                                                                                                          |

cd. tablicy 1

| Czerwiec                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 czerwca: Sant Antoni de Juny                     | Lokalne święto w Artà, z tańcami i popisami ludzi przebranych za konie.                                                                                                                                                                    |
| 30 czerwca: Romeria de Sant Marçal                  | Święto patrona Marratxi, pielgrzymka i sprzedaż <i>siurells</i> . Jarmarki w Campos, Sineu, Felanitx, Sencelles i Manacor.                                                                                                                 |
| Lipiec                                              |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2 lipca: Romeria a la Virgen de la Victoria         | Pielgrzymka z Alcúdi do Ermita de la Victoria.                                                                                                                                                                                             |
| 27–28 lipca: Passejada d'es Bou i Carro Triunfal    | Święta na cześć Santa Catalina Thomás. W Valldemossie przeprowadza się wówczas przez ulice miasta byka. Następnego dnia odbywa się triumfalna procesja wozów, a jedna z miejscowych dziewcząt odgrywa rolę świętej Cataliny.               |
| Sierpień                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2 sierpnia: Festa de Nostra Senyora de los Angeles  | Lokalna fiesta w Pollençy, podczas której prezentowana jest pozorowana bitwa pomiędzy chrześcijanami i muzułmanami.                                                                                                                        |
| 29 sierpnia: Sant Joan                              | W Sant Joan urządzi się tańce i śpiewy typowe dla Balearów. Odbywa się wtedy pielgrzymka z Palmy do Lluç.                                                                                                                                  |
| Festiwal Chopinowski w Valldemossie                 |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Wrzesień                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 21 września: Festa de Sant Mateu                    | Fiesta w Bunyoli. Pierwsza niedziela: procesja diabłów i świętych w Santa Margalida. Druga niedziela: święto melonów w Vilafranca de Bonany. Ostatnia niedziela: święto winogron i wina w Binissalem. Jarmarki wiejskie w Montuiri i Artà. |
| Październik                                         |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trzecia niedziela października Festa d'es Botifarró | Festiwal kielbasy <i>botifarró</i> w Sant Joan.                                                                                                                                                                                            |
| 16 października: La Beateta                         | Procesja przebierańców w Palmie na cześć Santa Catalina Thomás. Jarmarki w Alcúdi, Campos, Felantix, Porreres i Lluçmajor. Wyścig tratw w Porto Portals.                                                                                   |
| Listopad                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |
| Trzeci czwartek listopada Dijous Bò                 | Główna wystawa rolnicza w Inca.                                                                                                                                                                                                            |
| 30 listopada: Festa de Sant Andreu                  | Fiesta w Santanyi.                                                                                                                                                                                                                         |
| Grudzień                                            |                                                                                                                                                                                                                                            |
| 25 grudnia: Boże Narodzenie                         | Kolędy i szopki.                                                                                                                                                                                                                           |
| 31 grudnia: Festa de l'Estendard                    | Obchody rocznicy zdobycia Palmy przez Jakuba I z Aragonii w 1229 r.                                                                                                                                                                        |

Źródło: opracowanie własne.

## 2.2. Walory naturalne

Na obszarze Majorki znajdują się dwa pasma górskie. Pierwszym z nich jest Sierra de Tramuntana – wąskie (15 km) i długie (90 km) pasmo górskie, wznoszące się nad wybrzeżem do ponad 1000 m n.p.m. od wyspy Sa Dragonery na zachodzie po Półwysep Formentor na wschodzie. Najwyższym szczytem Sierra de Tramuntana i zarazem całej wyspy jest Puig Major, który liczy 1445 m n.p.m. U jego stóp wśród licznych sadów drzew cytrynowych, pomarańczowych oraz migdałowców leżą liczne miasteczka takie, jak np.: Sóller, Port de Sóller czy Deía, które zachwycają malowniczymi zatoczkami i pięknymi widokami (fot. 2) (Straszewicz, 1982, s. 45; Lee, 1999, s. 97, 263; Rudnicki, 2007, s. 161, 166, 170–171).

To właśnie na Sierra de Tramuntana znajduje się jeden z najśłynniejszych klasztorów – Lluc (fot. 3). Klasztor Lluc od ponad 700 lat jest celem pielgrzymek z całego świata. Według legendy arabski pastuszek, nawrócony na chrześcijaństwo, spacerując pewnego dnia z mnichem, odkrył ukryty w jaskini posąg Maryi. Rzeźbę Maryi trzy razy umieszczano w miejscowym kościele, ale ta cudem wracała na dawne miejsce, gdzie wybudowano dla niej kaplicę. Obecnie stoi tam renesansowy



Fot. 2. Malownicza zatoczka – Deía, fot. K. Nazimek



Fot. 3. Klasztor Lluc, fot. K. Nazimek

kościół z XVII w. Za kościołem we własnej kaplicy stoi wspomniana rzeźba Maryi z Chrystusem (wys. 61 cm), ozdobiona m.in.: koroną, licznymi i drogimi kamieniami oraz książką życia (Community at the Sanktuary of Lluc, 2003, s. 54; Rudnicki, 2007, s. 171–172).

Drugim pasmem górskim jest pasmo Sierra de Llevant, które jest niższe i mniej zwarte od Sierra de Tramuntana. Pasma to dochodzi do wysokości nieco powyżej 500 m n.p.m. Najwyższym jego szczytem jest Puig de Sant Salvador, który ma 510 m n.p.m (Straszewicz, 1982, s. 45; Lee, 1999, s. 264).

Na Majorce, oprócz licznych świeckich i sakralnych zabytków, dużym uznaniem cieszą się parki narodowe oraz jaskinie. Stopniowy rozwój turystyki na Majorce doprowadził do zniszczenia i zubożenia tutejszych walorów naturalnych. Chcąc zachować krajobraz i przyrodę wyspy miejscowe władze stworzyły kilka parków narodowych m.in.: Park Narodowy na wyspie Sa Dragonera, Park Narodowy S'Albufera es Grau, ogród botaniczny – Botanicactus oraz dwa rezerваты przyrody – Rezerwat Galatzó i Auto Safari Reserva Africana (Lee, 1999, s. 154, 175; Rudnicki, 2007, s. 161, 187).



Jednym z najbardziej znanych walorów naturalnych Majorki jest Sa Dragonera, czyli Smocza Wyspa. Wyspa ta położona jest w pobliżu Majorki, około kilometra od Sant Elm. Od roku 1995 ta skalista wysepka jest parkiem narodowym. Wyspa ma 4 km długości i 700 m szerokości. W najwyższym punkcie wyspy (353 m n.p.m) wznosi się latarnia morska. Sa Dragonera zamieszkała jest przez ludzi obsługujących latarnię. Zdomowały się tutaj także liczne gatunki zwierząt (np. dzikie kozy) i ptaków: mewy, rybołowy, sokoły skalne oraz kormorany czubate (Rudnicki, 2007, s. 161, 164).

Turyści przybywający na Majorkę odwiedzają także liczne jaskinie, które znajdują się w skałach nadmorskich. Powstały one wskutek niszczyielskiej działalności fal morskich. Jaskinie odkryto w XIX w. Temperatura w jaskiniach jest niezmienna przez cały rok i wynosi ok. 20°C. Największymi jaskiniami dostępnymi dla turystów są: Jaskinie Smoka, Jaskinie Hams oraz Jaskinie Artá (Lee, 1999, s. 174, 177).

Najciekawszymi i najsłynniejszymi z nich są Jaskinie Smoka. Stanowią one ważną atrakcję turystyczną. Jaskinie Smoka leżą w odległości 1,5 km na południe od miasta Porto Cristo. Zostały one odkryte przez francuskiego geologa Édouarda Martela w 1896 r. Do jaskiń wchodzi się po stromych schodach. W Jaskiniach Smoka długość labiryntów i tuneli wynosi ok. 2 km. Różne kształty form naciekowych noszą nazwy np.: Łaźnie Diany czy Teatr Wrózek. W jaskiniach, oprócz różnych form krystalicznych nacieków, podziwiać można jedno z największych na świecie podziemnych jezior o długości 177 m, szerokości 40 m i głębokości 30 m, noszące nazwę Jezioro Martel. Nad jeziorem znajduje się skalne audytorium, które może pomieścić ponad tysiąc widzów. Odbywają się tam przedstawienia dla turystów, podczas których śpiewacy i muzycy pływają łodziami w blasku pochodni (Lee, 1999, s. 177–178).

Majorka, oprócz walorów naturalnych i kulturowych, posiada także walory wypoczynkowe oraz specjalistyczne.

### 2.3. Walory wypoczynkowe

Jednym z podstawowych walorów wypoczynkowych Majorki jest Morze Śródziemne. Zbiornik ten stał się miejscem wypoczynku mieszkańców Majorki oraz turystów, którzy przybywają na wyspę głównie w celach wypoczynkowych. Wyspa otoczona jest różnorodną bazą noclegową i rekreacyjną, co umożliwia wypoczynek zarówno bierny, jak i czynny (Lee, 1999, s. 27–29; Rudnicki, 2007, s. 302–303).

Plaże i kąpieliska zlokalizowane są głównie w nadbrzeżnych miejscowościach letniskowych, jak np. Alcúdia, Porto Cristo, Cala Rajada, C'an Picafort, gdzie plaże są piaszczyste i umożliwiają opalanie. Na Majorce, obok zatłoczonych, hałaśliwych i pełnych turystów miejsc, istnieją swoiste „oazy spokoju”, takie jak: gaje oliwne, ukryte zatoczki i zielone, górzyste obszary poza ośrodkami wypoczynkowymi (Lee, 1999, s. 151, 171, 175).

## 2.4. Walory specjalistyczne

Położenie Majorki na Morzu Śródziemnym oraz różnorodne ukształtowanie terenu sprawiają, że na wyspie możliwe jest uprawianie wielu aktywnych form turystyki. Ich oferta z roku na rok jest coraz bogatsza i atrakcyjniejsza. Majorka to prawdziwy raj dla amatorów sportu. Obok popularnych i ogólnodostępnych form turystyki, takich jak np. turystyka rowerowa, funkcjonują również dyscypliny wymagające dużych umiejętności, dobrej sprawności fizycznej i przygotowania. Można wśród nich wymienić sporty wodne, takie jak np.: żeglarstwo czy windsurfing, nurkowanie, jazda na nartach wodnych lub skuterach wodnych, a także: żeglarstwo, golf, tenis i wspinaczkę górską. Sportami charakterystycznymi dla mieszkańców Majorki są: piłka nożna, koszykówka, kręgle, jazda na rowerze oraz sporty tradycyjne, jak np.: starożytna sztuka strzelania z procy, która jest wciąż kultywowana (Lee, 1999, s. 45–46; Rudnicki, 2007, s. 302–303).

Najciekawszymi walorami specjalistycznymi Majorki są: *corrida*<sup>3</sup>, *carreras*<sup>4</sup> oraz wyścigi chartów. Korrida jest raczej widowiskiem artystycznym niż sportowym. Na Majorce tego typu walki cieszą się dużym zainteresowaniem. Aby obejrzeć taką korridę warto wybrać się na Plaża de Toros w Palmie albo do Inci, Muro czy Alcúdi. Wyścigi konne można obejrzeć na torach wyścigowych nieopodal Palmy i Manacor, a jeśli zaś chodzi o wyścigi chartów to można je obejrzeć w Canodrómo w Camí de Jesus w Palmie (Lee, 1999, s. 45–46; Rudnicki, 2007, s. 302–303).

## 3. Infrastruktura turystyczna

Przedstawiając Majorcę nie sposób nie wspomnieć o infrastrukturze turystycznej, na którą składają się baza gastronomiczna, noclegowa oraz sportowa i rekreacyjna.

### 3.1. Baza gastronomiczna

Na Majorce baza gastronomiczna jest bardzo dobrze rozbudowana. Reprezentowana jest przez 144 obiekty gastronomiczne, do których można zaliczyć m.in.: restauracje (także hotelowe), kawiarnie, bary, puby, pizzerie oraz zajazdy (Lee, 1999, s. 30; Materiały..., 2005).

Najwięcej obiektów gastronomicznych zlokalizowanych jest w regionie Palma i okolice, natomiast najmniej tego typu obiektów usytuowanych jest w północno-zachodnim regionie wyspy (tabl. 2) (Materiały..., 2005).

<sup>3</sup> *Corrida* – walka z bykiem.

<sup>4</sup> *Carreras* – wyścigi koni.

Tablica 2

Liczba obiektów gastronomicznych w różnych regionach Majorki

| Nazwa regionu     | Liczba obiektów gastronomicznych | %   |
|-------------------|----------------------------------|-----|
| Palma i okolice   | 72                               | 50  |
| Północno-zachodni | 17                               | 12  |
| Północno-wschodni | 32                               | 22  |
| Południowy        | 23                               | 16  |
| Ogółem na Majorce | 144                              | 100 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005.

### 3.2. Baza noclegowa

Baza noclegowa Majorki reprezentowana jest głównie przez kwatery prywatne, domy gościnne, hostele, ale także przez hotele, klasztory, schroniska młodzieżowe, *fincas*<sup>5</sup> oraz kempingi (Lee, 1999, s. 27–29; Materiały..., 2005).

Według danych z 2005 r. na Majorce znajduje się 507 obiektów noclegowych. Największa ich ilość występuje w regionie Palma i okolice, najmniejsza zaś liczba obiektów usytuowana jest w regionie południowym (tabl. 3). Baza noclegowa opiera się głównie na hotelach, hostelach i gospodarstwach agroturystycznych (Materiały..., 2005).

Tablica 3

Obiekty noclegowe na Majorce

| Nazwa regionu     | Liczba obiektów noclegowych | %   |
|-------------------|-----------------------------|-----|
| Palma i okolice   | 204                         | 40  |
| Północno-zachodni | 64                          | 13  |
| Północno-wschodni | 186                         | 37  |
| Południowy        | 53                          | 10  |
| Ogółem na Majorce | 507                         | 100 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005

<sup>5</sup> *Fincas* – gospodarstwa wiejskie.



Na Majorce najliczniej występującym rodzajem obiektów noclegowych są hotele – 243. Stanowią one 48% całej bazy noclegowej badanego obszaru. Natomiast najmniej na wyspie jest schronisk młodzieżowych i kempingów – po 2 obiekty (tabl. 4) (Materiały..., 2005).

Tablica 4

Liczba poszczególnych rodzajów obiektów noclegowych na Majorce

| Rodzaj obiektu                                       | Nazwa regionu   |                   |                   |            | Ilość obiektów noclegowych | %    |
|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|------------|----------------------------|------|
|                                                      | Palma i okolice | Północno-zachodni | Północno-wschodni | Południowy |                            |      |
| Hotele                                               | 96              | 22                | 107               | 18         | 243                        | 48   |
| Hostele (hostales)                                   | 64              | 16                | 40                | 16         | 136                        | 27   |
| Hostele (hostales-residencias)                       | 13              | 2                 | 4                 | 1          | 20                         | 4    |
| Domy gościnne, kwatery prywatne (casas de huéspedes) | 20              | 15                | 10                | 8          | 53                         | 10,3 |
| Fincas (gospodarstwa wiejskie)                       | 10              | 8                 | 22                | 6          | 46                         | 9    |
| Klasztory                                            | 0               | 1                 | 0                 | 4          | 5                          | 0,9  |
| Schroniska młodzieżowe                               | 1               | 0                 | 1                 | 0          | 2                          | 0,4  |
| Kempingi                                             | 0               | 0                 | 2                 | 0          | 2                          | 0,4  |
| Ogółem na Majorce                                    | 204             | 64                | 186               | 53         | 507                        | 100  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005.

### 3.3. Baza sportowo-rekreacyjna

Jeśli zaś chodzi o bazę sportową i rekreacyjną Majorki to jest ona ściśle powiązana z bazą noclegową, a szczególnie z ośrodkami wypoczynkowymi.

Skupiona jest głównie w okolicach, gdzie występuje najwięcej obiektów noclegowych (Palma i okolice oraz region północno-wschodni) (Materiały..., 2005; Rudnicki, 2007, s. 302–303).

Majorka jest obszarem, na którym powstało 61 obiektów sportowych i rekreacyjnych. Zgodnie z panującą modą i zapotrzebowaniem turystów najwięcej jest pól do golfa i minigolfa. Z uwagi na dużą ilość plaż zostały rozbudowane profesjonalne ośrodki szkolące turystykę podwodną (nurkowanie swobodne) oraz przystanie żeglarskie (tabl. 5) (Materiały..., 2005).

Tablica 5

Obiekty sportowe i rekreacyjne na Majorce umożliwiające uprawianie różnych dyscyplin i form rekreacji

| Rodzaje sportów              | Ilość |
|------------------------------|-------|
| Golf, minigolf               | 12    |
| Tenis/Squash                 | 6     |
| Jazda konna                  | 4     |
| Narty wodne                  | 8     |
| Spadochrony                  | 2     |
| Lotnie                       | 2     |
| Nurkowanie                   | 10    |
| Kregle                       | 2     |
| Jazda na rowerze i kolarstwo | 3     |
| Wspinaczka górską            | 4     |
| Koszykówka                   | 1     |
| Piłka nożna                  | 1     |
| Żeglarsstwo                  | 6     |
| Ogółem na Majorce            | 61    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005.

## 4. Dostępność komunikacyjna

### 4.1. Samolot

Na Majorkę najłatwiej, a często i najtaniej, można dostać się z Polski samolotem. Majorca dysponuje nowoczesnym lotniskiem, które znajduje się ok. 11 km od Palma de Mallorca. Lotnisko to jest regularnie obsługiwane przez samoloty rejsowe i czarterowe, docierające z wielu miejsc w Europie. Do przewoźników latających na Majorkę należą m.in.: Iberia, SAS, PLL LOT, Lufthansa, Luxair, British Airways, Caledonian, Swissair, Air France oraz Centralwings. Na Majorkę są też regularne połączenia samolotowe z miast na głównym lądzie Hiszpanii, które są obsługiwane przez narodowego hiszpańskiego przewoźnika Grupo Iberia, do którego należą m.in.: Aviaco i Iberia (Lee, 1999, s. 3–4; Rudnicki, 2007, s. 285).

## 4.2. Prom

Na Majorkę można dostać się także promem. Linie pasażerskie obsługiwane są przez promy z Barcelony (więcej połączeń) i Walencji. Wszystkie promy z Barcelony i Walencji przewożą samochody, ciężarówki, przyczepy pod łódzie itp. Pasażerowie mogą także rezerwować kabiny na czas trwającej od 8 do 10 godzin podróży. Na większości promów są kawiarnie, restauracje oraz bary. Aktualnie jedyną firmą oferującą połączenia promowe i wodolotowe między Hiszpanią a Balearami jest Transmediterránea popularnie nazywana La Tras (Lee, 1999, s. 6–7; Rudnicki, 2007, s. 286).

## 5. Analiza SWOT

Poniżej przedstawiona została analiza SWOT mocnych i słabych stron (tabl. 6) oraz szans i zagrożeń (tabl. 7) Majorki. Tablica 6 dotyczy stanu obecnego, natomiast tablica 7 zjawisk przyszłych.

Tablica 6

Mocne i słabe strony Majorki (czynniki kształtujące turystykę)

| Mocne strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Słabe strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Atrakcyjne położenie geograficzne wyspy</li> <li>– Obecność Morza Śródziemnego – głównego miejsca wypoczynku oraz sportów wodnych</li> <li>– Obecność parków narodowych i rezerwatów chroniących przyrodę</li> <li>– Bogactwo walorów kulturowych i wypoczynkowych</li> <li>– Możliwość uprawiania wielu dyscyplin sportowych</li> <li>– Ciekawa i nadal kultywowana tradycja ludowa</li> <li>– Bardzo dobry stan dróg (wyremontowane i utwardzone)</li> <li>– Brak zanieczyszczenia środowiska</li> <li>– Dysponowanie środkami finansowymi na konserwację i remont zabytków</li> <li>– Bardzo dobrze rozwinięta baza hotelowa i gastronomiczna</li> <li>– Istnienie wielu imprez lokalnych (kulturowych, sportowych)</li> <li>– Korzystne połączenie lotnicze z wieloma krajami europejskimi (m.in.: Polską, Niemcami, Wielką Brytanią)</li> <li>– Większa świadomość znaczenia turystyki</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak imprez o charakterze ogólnoeuropejskim oraz ogólnosiwiatowym</li> <li>– Brak charakterystycznych produktów turystycznych kojarzonych z wyspą</li> <li>– Brak całorocznego sezonu turystycznego</li> <li>– Utrudniony dostęp do wyspy (samolot lub prom)</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005.

Tablica 7

Szanse i zagrożenia Majorki (czynniki, które mogą wpłynąć na przyszły rozwój turystyki)

| Szanse                                                                                                                                                                                                                                                | Zagrożenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Wzrost liczby turystów przyjeżdżających na Majorkę z Europy Wschodniej</li> <li>– Rozbudowa bazy sportowo-rekreacyjnej</li> <li>– Realizacja nowych inwestycji przez zagraniczne przedsiębiorstwa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Intensywniejszy rozwój innych ośrodków turystycznych na Morzu Śródziemnym</li> <li>– Niestabilna liczba turystów zagranicznych (wahania ruchu turystycznego)</li> <li>– Zmieniające się warunki klimatyczne</li> <li>– Degradacja zasobów naturalnych (cennych przyrodniczo obszarów)</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez Ambasadę RP w Madrycie, 2005.

Z analizy SWOT wynika, że Majorka była, jest i prawdopodobnie będzie ze względów turystycznych atrakcyjną wyspą. Wieloletnia tradycja ruchu turystycznego, korzystne położenie, klimat oraz bardzo dobra infrastruktura turystyczna to czynniki, które stawiają wyspę w czołówce europejskich ośrodków turystycznych.

Słabszą stroną Majorki jest głównie brak całorocznego ruchu turystycznego oraz ograniczony dostęp do wyspy. Ze względu na wyspiarskie położenie można się tam dostać jedynie samolotem lub promem.

Przyszłością Majorki jest wzrost liczby turystów z Europy Środkowo-Wschodniej oraz dalsza rozbudowa bazy sportowej i rekreacyjnej.

Zagrożeniem ruchu turystycznego na wyspie jest wciąż rosnąca konkurencja ze strony innych ośrodków turystycznych, znajdujących się w basenie Morza Śródziemnego.

## 5. Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiono elementy składające się na atrakcyjność turystyczną Majorki – walory przyrodnicze, kulturowe, wypoczynkowe, specjalistyczne oraz infrastrukturę turystyczną.

Jednym z elementów turystycznych na Majorce jest niewątpliwie urozmaicony krajobraz wyspy. Stanowią go zarówno góry, niziny, kamieniste i piaszczyste plaże, doliny oraz stałe i okresowe rzeki. Na wyspie można także zwiedzić liczne parki narodowe oraz jaskinie.

Dodatkowym walorem wyspy jest dziedzictwo kulturowe, które przejawia się nie tylko w różnego rodzaju zabytkach (katedry, klasztory, kościoły, monastyny i zamki), ale również w kulturze ludowej i folklorze. Dziedzictwo kulturowe odzwierciedla się także w różnego rodzaju imprezach kulturowych, sportowych oraz festynach, które są źródłem zabawy oraz odpoczynku.

Kolejnym elementem składającym się na atrakcyjność turystyczną wyspy jest infrastruktura turystyczna. Majorka dysponuje dobrze rozbudowaną bazą noclegową (507 obiektów) i gastronomiczną (144 obiekty). Majorka posiada również dobrze rozwiniętą bazę sportowo-rekreacyjną (61 obiektów), która umożliwia turystom wypoczynek oraz regenerację sił psychicznych oraz fizycznych.

Majorka jest idealnym miejscem do odwiedzenia i rozwijania turystyki. Jej wspaniałe góry, miasta, widoki, piaszczyste i kamieniste plaże porośnięte dziką roślinnością, kaktusami i palmami kokosowymi oraz upalny klimat, w którym to temperatury dochodzą do ponad 30°C oraz przyjaźni ludzie, którzy żyją głównie z turystyki sprawiają, że Majorka jest jednym z najlepszych miejsc do wypoczynku.

## Bibliografia

- Castillo A. V. 2006. *Valldemossa*. Llucmajor: Editado por.: Repreco C.B. ISBN 84-89403-09-0.
- Cieślowski K., Żemła M. 2002. *Pozycjonowanie obszaru recepcji turystycznej z wykorzystaniem map percepcji*. „Marketing i Rynek” nr 2, s. 20–21.
- Community at the Sanktuary of Lluc. 2003. *Lluc – Mallorca – Words and Image*. Llucmajor: Editado por.: Repreco C.B. ISBN 84-89403-01-5.
- Dziedzic E. 1998. *Obszar recepcji turystycznej jako przedmiot zarządzania strategicznego*. Monografie i Opracowania Szkoły Głównej Handlowej nr 442, s. 9. Warszawa: SGH.
- Goncalves V.F.C., Aguas P.M.R. 1997. *The Concept of Life Cycle, An Application to the Tourism Product*. „Journal of Travel Research” nr 4, s. 24.
- Kozioł L., Muszyński Z. 2009. *Determinanty rozwoju turystyki na obszarach leśnych Małopolski*. „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 3(14), s. 166.
- Kruczek Z. 2005. *Europa geografia turystyczna*. Kraków: Proksenia. ISBN 83-921418-3-0.
- Lee P. 1999. *Majorka i Minorka*. Bielsko-Biała: Pascal. ISBN: 83-87696-42-0.
- Materiały udostępnione przez Ambasadę RP w Madrycie. 2005.
- Rudnicki B. 2007. *Majorka i Ibiza*. Warszawa: Wydawnictwo Mediaprofit. ISBN 978-83-60174-76-0.
- Stasiak A., Włodarczyk B. 2003. *Produkt turystyczny – miejsce*. „Turizm” t. 13, z. 1, s. 26.
- Stasiak A. 2005. *Strategie rozwoju produktu turystycznego obszaru*. W: *Polityka turystyczna*. Praca zb. pod red. A. Panasiuka. Szczecin – Kopenhaga: Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-89142-38-4.
- Straszewicz L. 1982. *Hiszpania*. Warszawa: PWN. ISBN 83-01-04037-8.
- Wanagos M. 2005. *Marketing w zarządzaniu turystyką w regionie*. W: *Polityka turystyczna*. Praca zb. pod red. A. Panasiuka. Szczecin – Kopenhaga: Fundacja na Rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-89142-38-4.
- Zawistowska H. 2003. *Rola Unii Europejskiej w poprawie jakości produktów turystycznych*. W: *Kierunki rozwoju badań naukowych w turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISBN 83-01-14112-3.

## Pearl of the Mediterranean Sea – Majorca

**S u m m a r y:** The first part of the article analyses briefly selected tourist attractions of Majorca. Tourists traveling to the island are drawn not only to the beautiful, sandy, and stony beaches,

picturesque bays, but also the scenic national park and caves. The island, however, is not only admired for those qualities but for its historical traditions which left behind monuments – both secular and sacral. This place is worth visiting for its spending culture and art and also for the customs and habits of the local communities. The second part of the article contains an analysis of tourist infrastructure and a strategic planning method (SWOT analysis). Majorca has an alluring quality that attracts tourists and makes them return frequently.

---

---

**Key words:** Majorca, La Seu Cathedral, Frederick Chopin, Lluc Sanctuary, Dragon Caves, SWOT analysis

---

---

Wydanie I  
Ark. wyd. 18;5 ark. druk. \_\_,\_\_; nakład 350 egz.

Skład komputerowy: „MarDruk” – Marcin Herzog  
[www.mardruk.pl](http://www.mardruk.pl)

Druk i oprawa: Oficyna Wydawniczo-Drukarska „Secesja” s.c.  
ul. Rzemieślnicza 22, 30-363 Kraków  
tel./fax 012-266-78-30