

ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ
SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

numer 1

Tarnów 2018

Rada Programowa	prof. dr Alina Bădulescu (Rumunia), prof. dr Elsa Barbosa (Portugalia), dr inż. Radka Johnová (Czechy), prof. dr hab. Leszek Kalkowski (Polska), prof. dr Memet Karakuş (Turcja), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr hab. Leszek Koziół (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), prof. dr Saša Petar (Chorwacja), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Elisabete Rodrigues (Portugalia), prof. dr hab. Wasilij Rudnicki – przewodniczący (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Paloma Taltavull de la Paz (Hiszpania), mgr Lidia Matuszewska – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Koziół
Redaktorzy tematyczni	dr Michał Koziół dr Janusz Ząbek
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruszkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Polska tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Pełne teksty artykułów są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Zgodnie z wykazem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego publikacjom naukowym zamieszczonym w czasopiśmie przyznawane jest 9 punktów.

Indeksowane w POL-index, Index Copernicus (ICV 2016: 72,50), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2018

Printed in Poland

Wydanie I, nakład 100 egz.
Druk i oprawa: Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Polska
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW
RESEARCH PAPERS
COLLECTION

issue 1

Tarnów 2018

The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 37
Quarterly, issue 1, March 2018

Programme Council	Prof. dr Alina Bădulescu, PhD (Romania), Prof. Elsa Barbosa, PhD (Portugal), Ing. Radka Johnová, PhD (Czech Republic), Prof. Leszek Kalkowski, PhD (Poland), Prof. Memet Karakuş, PhD (Turkey), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Leszek Kozioł, PhD (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Prof. Saša Petar, PhD (Croatia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Elisabete Rodrigues, PhD (Portugal), Prof. Vasiliy Rudnitskiy, PhD – President (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Lidia Matuszewska, MA – Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Kozioł, PhD
Subject Editors	Michał Kozioł, PhD Janusz Ząbek, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Mirosław Ruszkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its paper edition.

All articles published in the journal are subject to reviews.

Full-text articles are posted on the website of the journal: <http://zn.mwse.edu.pl>

According to the regulations of the Ministry of Science and Higher Education
scientific publication in the journal is awarded 9 points.

Indexed in POL-Index, Index Copernicus (ICV 2016: 72,50), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów
Tarnów 2018

Printed in Poland

First edition of 100 copies
Printed and bounded at the Drukarnia “Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Poland
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

Spis treści

Słowo wstępne	9
Prof. dr hab. inż. Zenon Jan Muszyński (9.07.1925–19.12.2017)	11
EKONOMIA	
KRZYSZTOF MALAGA, Bilans przemian w Polsce w latach 1989–2017 w kategoriach transformacji, wolności gospodarczej i wzrostu gospodarczego	19
JAN BELICZYŃSKI, Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora	35
LESZEK KOZIÓŁ, KAROLINA CHRABĄSZCZ-SARAD, Ocena efektywności kontraktów kierowniczych w przedsiębiorstwach komunalnych.	53
ERGONOMIA	
KATARZYNA JACH, JUSTYNA PIWIŃSKA, Wybrane zastosowania technologii informatycznych wspomagające osoby z niepełnosprawnością ruchową wszystkich kończyn w sterowaniu komputerem osobistym	71
ZENON MUSZYŃSKI, MICHAŁ KOZIÓŁ, EUGENIUSZ KULWICKI, Ergonomiczne aspekty wypadkowości przy pracy.	85
WIOLETTA OCIECZEK, Szkolenia nieobowiązkowe pracowników a postrzeganie kultury bezpieczeństwa pracy	103
TURYSTYKA	
BOŻENA ALEJZIAK, Międzynarodowa turystyka edukacyjna a rozwój osobisty i zawodowy młodzieży studenckiej.	115
KRZYSZTOF SALA, Rola organizacji pozarządowych w turystyce na przykładzie Stowarzyszenia Doliny Karpia	135

Table of Contents

Foreword	9
Prof. Zenon Jan Muszyński, PhD (9.07.1925-19.12.2017)	11
ECONOMICS	
KRZYSZTOF MALAGA, Balance of changes in Poland in the years 1989–2017 in terms of transformation, economic freedom and economic growth	19
JAN BELICZYŃSKI, The development of management thought in the prescientific period—from Descartes to Frederick W. Taylor	35
LESZEK KOZIOL, KAROLINA CHRABĄSZCZ-SARAD, Effectiveness assessment of managerial contracts in municipal enterprises	53
ERGONOMICS	
KATARZYNA JACH, JUSTYNA PIWIŃSKA, Selected applications of information technologies supporting individuals of all limbs motor disability in controlling a personal computer	71
ZENON MUSZYŃSKI, MICHAŁ KOZIOL, EUGENIUSZ KULWICKI, Ergonomic aspects of accident at work rate	85
WIOLETTA OCIECZEK, Non-obligatory employee trainings and perception of work safety culture	103
TOURISM	
BOŻENA ALEJZIAK, International educational tourism and professional development of students	115
KRZYSZTOF SALA, Role of nongovernmental organizations in tourism as exemplified by Carp Valley Association	135

Słowo wstępne

W kolejnym, 37. już numerze „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” publikujemy prace z zakresu ekonomii, zarządzania i turystyki, których tematyka odpowiada profilowi kształcenia na poziomie akademickim wspomnianej uczelni. W prezentowanych artykułach przedstawiono wciąż jeszcze słabo rozpoznane i nie najlepiej praktycznie rozwiązywane problemy funkcjonowania przedsiębiorstw oraz instytucji. Skutkiem takiego stanu rzeczy jest marnotrawienie zasobów materialnych i kapitału ludzkiego – głównego czynnika sprawczego postępu i korzystnych zmian.

Autorzy przyjęli założenie, że to właśnie jakość porządku instytucjonalnego, stosunków pracy oraz dobra organizacja pracy i właściwe zarządzanie warunkują sukces firmy, zazwyczaj wyrażający się w zaspokojeniu potrzeb i satysfakcji klientów, a także efektywnym wykorzystaniu i rozwoju jej zasobów.

Zeszyt jest dziełem pracowników naukowo-dydaktycznych naszej uczelni oraz pracowników z innych szkół wyższych i ośrodków naukowych w kraju, tj. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Politechniki Śląskiej, Politechniki Warszawskiej i Akademii Wychowania Fizycznego w Krakowie. Problematyka artykułów składających się na niniejszy zeszyt koncentruje się głównie wokół zagadnień dotyczących rozwoju naukowego zarządzania w minionych wiekach, oceny przemian gospodarczych i społecznych w Polsce w ostatnim ćwierćwieczu, kultury bezpieczeństwa pracy i efektywności szkoleń pracowników z zakresu ergonomii i bhp, rozwoju nowych rodzajów turystyki w kraju i za granicą, znaczenia organizacji pozarządowych w rozwijaniu działalności turystycznej w jednostkach samorządu terytorialnego. W artykułach zaprezentowano również koncepcję oceny efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych, opisano technologie informatyczne wspomagające osoby z niepełnosprawnością ruchową w sterowaniu komputerem, w ostatnim artykule dokonano oceny przemian w zakresie warunków pracy i wypadkowości w polskich przedsiębiorstwach w latach 2011–2016, ze szczególnym uwzględnieniem wypadkowości kobiet.

W artykułach Czytelnik może znaleźć wiele oryginalnych ujęć teoretycznych oraz spostrzeżeń natury praktycznej. Z tego powodu „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” mogą stanowić interesującą i pozytywną pozycję zarówno dla teoretyków organizacji i zarządzania, turystyki, jak i studentów czy praktyków.

W imieniu Autorów oraz własnym pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania tego zeszytu – kolegom Redaktorom, którzy podjęli trud zaopiniowania nadesłanych do redakcji artykułów, Recenzentom za merytoryczne, ważne i często szczegółowe uwagi, jak również całemu zespołowi redakcyjnemu i gronu współpracowników.

Leszek Koziol
Redaktor Naczelny



Z głębokim żalem żegnamy prof. dr. hab. inż. Zenona Muszyńskiego – członka zespołu redakcyjnego „Zeszytów Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, przez jedenaście lat pełniącego funkcję przewodniczącego Rady Programowej czasopisma i autora wielu artykułów opublikowanych na jego łamach.

Prof. dr hab. inż. Zenon Jan Muszyński (9.07.1925–19.12.2017)

Urodził się w Częstochowie, gdzie w 1947 r. ukończył Liceum Matematyczno-Fizyczne. Podjął studia wyższe na Wydziale Leśnym Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, które ukończył w 1952 r., uzyskując stopień inżyniera leśnika i magistra nauk agrotechnicznych na podstawie pracy dyplomowej *Korowanie drewna*, przygotowanej pod kierunkiem prof. M. Janiczka. Stopień naukowy doktora nauk leśnych otrzymał w 1968 r. na Wydziale Leśnym Wyższej Szkoły Rolniczej w Krakowie dzięki rozprawie *Badania nad ustaleniem wybranych parametrów w procesie technologicznym korowania drewna świerkowego*, której promotorem był prof. K. Rogaliński. Siedem lat później (w 1975 r.) na podstawie rozprawy *Badania nad określeniem procentowego udziału kory w użytkowym drewnie świerkowym oraz możliwości jej wykorzystania do wyrobu płyt wiórowych*, opublikowanej w „Zeszytach Naukowych Akademii Rolniczej w Krakowie” (seria Rozprawy, nr 38), uzyskał stopień naukowy doktora habilitowanego na Wydziale Leśnym Akademii Rolniczej w Krakowie. W 1986 roku z rąk Przewodniczącego Rady Państwa otrzymał tytuł naukowy profesora nadzwyczajnego nauk leśnych.

W latach 1951–1967 pracował w Krakowskim Oddziale Instytutu Badawczego Leśnictwa, a następnie w Wyższej Szkole Rolniczej (później Akademii Rolniczej) w Krakowie,

gdzie był zatrudniony na stanowiskach: adiunkta (1967–1977), docenta (1977–1986), profesora nadzwyczajnego (1986–1995). Pełnił funkcję zastępcy dyrektora Instytutu Użytkowania Lasu i Inżynierii Leśnej i kierownika zespołu Nauki o Surowcu Drzewnym (1978–1982), kierownika Katedry Użytkowania Lasu i Drewna (1984–1995), a równocześnie – w latach 1984–1990 – prodziekana Wydziału Leśnego. Był organizatorem i kierownikiem Podyplomowego Studium Użytkowania Lasu i Transportu Leśnego.

Prowadził wykłady z zakresu głównego i ubocznego użytkowania lasu, nauki o surowcu drzewnym, proekologicznego pozyskiwania drewna, usuwania drzew w drzewostanach pokłeskowych, racjonalnego wykorzystania biomasy drzewnej, utylizacji kory i odpadów leśnych, wpływu wad drewna na sortymentację surowca drzewnego według wymagań polskich norm i standardów UE, a także wpływu bhp oraz ergonomii na wypadkowość w leśnictwie i przemyśle drzewnym.

W trakcie zatrudnienia w Akademii Rolniczej w Krakowie był członkiem Senackiej Komisji ds. Inwestycji i Remontów (1993–1995), Komisji ds. Oceny Profesorów (1993–1995), Senackiej Komisji ds. Dydaktyki (1984–1990), Senackiej Komisji ds. Rozwoju Kadr Naukowych (1987–1990), Rektorskiej Komisji ds. Rolniczych i Leśnych Zakładów Doświadczalnych (1988–1990), Rektorskiej Komisji ds. Studenckich Praktyk Robotniczych (1988–1990), Wydziałowej Komisji Oceniającej Pracowników Dydaktycznych (1986–1989), Wydziałowej Komisji ds. Rozwoju Kadr Naukowych (1990–1993) i wielu innych, powoływanych doraźnie.

W latach 1997–2000 współpracował z Akademią Górniczo-Hutniczą im. S. Staszica w Krakowie, prowadząc wykłady z technologii drewna na studiach magisterskich organizowanych przez Wydział Metalurgii i Inżynierii Materiałowej.

W latach 2000–2017 był zatrudniony na stanowisku profesora zwyczajnego w Małopolskiej Wyższej Szkole Ekonomicznej w Tarnowie, gdzie pełnił funkcję rektora (2006–2011), a także kierownika Katedry Turystyki i Rekreacji (2012–2014). Prowadził wykłady z zakresu zarządzania, ergonomii, bezpieczeństwa i higieny pracy z elementami ergonomii, ergonomii w kształtowaniu warunków pracy, sylwaturystyki. Był członkiem senackiej Komisji ds. Badań Naukowych (2011–2017) oraz Komisji ds. Współpracy Zagranicznej (2011–2017).

W trakcie zatrudnienia w Akademii Rolniczej w Krakowie odbył liczne zagraniczne staże naukowe: w Słowacji (1976), Kanadzie i USA (1977), Finlandii (1979), Szwecji (1980), Słowenii (1981) i na Ukrainie (1989), uczestniczył w wielu konferencjach naukowych krajowych i zagranicznych (m.in. w Bułgarii, Czechach, Niemczech, Słowenii, Słowacji, na Węgrzech). W ramach podróży zagranicznych nawiązywał kontakty i współpracę z różnymi ośrodkami naukowo-dydaktycznymi (m.in. Forest Products Laboratory, University of Wisconsin–Madison, USA; Biotehniška fakulteta, Univerza v Ljubljani, Słowenia; Vědecký leśnický ústav, Vysoká škola zemědělská v Kostelci n. Černými lesy, Czechy; Vysoká škola leśnícka a drevárska vo Zvolene, Słowacja; Instytut Technologii Leśnej we Lwowie, Ukraina).

Jego zainteresowania naukowo-badawcze koncentrowały się wokół problematyki dotyczącej postępu technicznego, organizacji i mechanizacji użytkowania lasu, uwzględniającego kryteria ekologii, oraz racjonalnego wykorzystania biomasy drzewnej i odpadów, w tym także pozostałości zrębowych i kory. W swoich pracach zajmował się również zagadnieniami związanymi z techniką, technologią, organizacją i zarządzaniem w różnych procesach

pracy (zwłaszcza w lesie i składnicach drewna), a także ergonomią oraz bezpieczeństwem i higieną pracy, w tym pracy w warunkach ekstremalnie niebezpiecznych. Był autorem prac z zakresu wykorzystania atrakcyjności turystycznej lasów Polski w rozwoju turystyki regionalnej i lokalnej.

Kierował zespołami badawczymi zajmującymi się problemami bezpiecznego oraz ergonomicznego pozyskiwania drewna, a także racjonalnego wykorzystania surowców głównego i ubocznego użytkowania lasu, przyczyniając się do stworzenia szeregu rozwiązań ważnych zarówno z naukowego, jak i aplikacyjnego punktu widzenia.

Jako autor lub współautor opublikował ponad 200 artykułów w czasopiśmie i pracach zbiorowych w kraju i za granicą, 9 wydawnictw książkowych, 38 projektów norm PN, BN oraz RN wdrożonych do praktyki, opracował dokumentację 75 projektów naukowo-badawczych i ekspertyz. Był promotorem czterech przewodów doktorskich, opiekunem prawie 400 prac magisterskich i licencjackich, recenzentem 25 wniosków o nadanie tytułu naukowego profesora oraz 45 rozpraw doktorskich i habilitacyjnych.

Do najważniejszych publikacji (poza rozprawą habilitacyjną) należą między innymi:

- *Stereometryczne metody obliczania powierzchni pobocznic drewna okrągłego oraz ich zastosowanie*, „Sylwan” 1965, nr 4, s. 45–53;
- *Zastosowanie programowania liniowego do rejonizacji spedycji drewna ze składnic do zakładów odbiorczych*, „Sylwan” 1966, nr 2, s. 27–40;
- *Investigations on the use of spruce bark in the manufacture of particleboard in Poland*, „Forest Products Journal” 1984, nr 34(1), s. 28–35;
- *Aim and importance of ergonomic research in forestry*, [w:] *The Ergonomics of Manual Work*, Taylor & Francis, London–Washington 1993, s. 511–515;
- *Ergonomic aspects of adapting surroundings to the psychophysical needs of disabled people*, [w:] *The Ergonomics of Rehabilitation Equipment and Objects of Everyday Use for Disabled People*, Polish Academy of Sciences. Committee on Ergonomics, Kraków 2003, s. 99–104;
- *Wybrane zagadnienia zastosowań ergonomii w pracy biurowej małych przedsiębiorstw*, [w:] *Ergonomia pracy biurowej*, Polska Akademia Nauk. Komitet Ergonomii, Kraków 2004, s. 207–212;
- *Ergonomia i bezpieczeństwo pracy wybranych zagadnień w małych i średnich przedsiębiorstwach w świetle obowiązujących przepisów oraz dyrektyw Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 5, s. 87–96;
- *Ergonomia i ochrona zdrowia pracowników zatrudnionych w leśnictwie, drzewnictwie i produkcji rolniczej*, [w:] *Zagadnienia współczesnej ergonomii w sektorach leśnym, drzewnym i rolnym*, Katedra Użytkowania Lasu, Akademia Rolnicza im. Augusta Cieszkowskiego, Poznań 2005, s. 5–13;
- *Determinanty rozwoju turystyki na obszarach leśnych Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 3(14), s. 165–175 (współautor);
- *Ergonomic aspect of working in a changing organization*, [w:] *Occupational Safety and Health*, University of Applied Sciences, Karlovac 2014 (współautor);

– *Determinanty ergonomicznej pracy kobiet*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2015, nr 67, s. 41–54.

Publikacje książkowe i skryptowe to:

- *Bezpieczeństwo i higiena pracy w leśnictwie*, PWN, Kraków 1971 (współautor);
- *Składnice drewna*, AR, Kraków 1973 (1 wyd.) i 1976 (2 wyd.);
- *Surowce głównego i ubocznego użytkowania lasu*, AR, Kraków 1974;
- *Użytkowanie lasu. Cz. 1: Drewno*, AR, Kraków 1992;
- *Wybrane zagadnienia z ubocznego użytkowania lasu. Cz. 1: Żywicowanie*, AR, Kraków 1991 (współautor);
- *Kompendium wiedzy o technice przygotowania pracy dyplomowej*, MWSE, Tarnów 2008 (1 wyd.) i 2009 (2 wyd.) (współautor);
- *Wybrane problemy zarządzania stosunkami i warunkami pracy w przedsiębiorstwie*, MWSE, Tarnów 2016 (współautor).

Angażował się w prace środowisk międzyuczelnianych. Był członkiem Komitetu Ergonomii Polskiej Akademii Nauk, gdzie pełnił funkcję sekretarza (1983–1986), przewodniczył Komisji Ergonomicznej krakowskiego oddziału PAN (1992–2015). W latach 1992–2009 był prezesem Zarządu Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego, Oddział w Krakowie. W 2014 r. z jego inicjatywy utworzono Oddział PTerg w Tarnowie, w którym do 2017 r. sprawował funkcję zastępcy prezesa. Zasiadał w radach programowych miesięczników „Sylwan” (1991–2011) i „Przegląd Techniki Rolniczej i Leśnej” (1991–2003) oraz półrocznika „Ergonomia” (1994–2000), przewodniczył Radzie Programowej kwartalnika „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” (2006–2017), był członkiem Komitetu Redakcyjnego kwartalnika „Intercathedra” (2000–2012) i sekretarzem Komitetu Redakcyjnego „Poradnika Leśnika” przy ZG SITLiD w Warszawie (1986–1990). W latach 1987–1990 uczestniczył w pracach Zespołu Dydaktyczno-Naukowego Leśnictwa i Technologii Drewna przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego, był członkiem Rady Naukowo-Technicznej przy Naczelnym Dyrektorzem Lasów Państwowych (1986–1989), przewodniczącym Komitetu ds. Doskonalenia Kadr Technicznych SITLiD w Krakowie (1986–1990) i członkiem zarządu krakowskiego Oddziału Stowarzyszenia Inżynierów i Techników Leśnictwa i Drzewnictwa; w 2008 r. został przyjęty w poczet członków konwentu International Association for Technology Management w Poznaniu.

Za zasługi w działalności na rzecz rozwoju nauki oraz za wybitne osiągnięcia w pracy naukowo-badawczej, działalności dydaktycznej i społecznej w 2011 r. został odznaczony Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski. Otrzymał również Krzyż Kawalerski Orderu Odrodzenia Polski (1987), Złoty Krzyż Zasługi (1979), Medal Komisji Edukacji Narodowej (1990), a także inne medale i odznaczenia, w tym Medal Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego im. Wojciecha Jastrzębowskiego (1999), Złotą Odznakę za pracę społeczną dla miasta Krakowa, Odznakę „Zasłużony dla leśnictwa i przemysłu drzewnego”, medal „Tarnowski Dukat” (2009), Złoty Medal „Bene Merito” Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie (2009), Nagrodę Ministra Nauki, Szkolnictwa Wyższego i Techniki w dziedzinie wyróżniających się podręczników dla studentów (1975), liczne nagrody rektora Akademii Rolniczej w Krakowie za działalność naukową i dydaktyczną.

Był weteranem walk o wolność i niepodległość ojczyzny – NSZ AK (1942–1945), w stopniu podporucznika. W dniu 15 sierpnia 2012 r. decyzją Ministra Obrony Narodowej otrzymał stopień porucznika, a 29 września 2017 r. został mianowany na stopień kapitana.

Prof. dr hab. inż. Zenon Jan Muszyński zaliczany był do grona wybitnych, wyróżniających się nauczycieli akademickich, charakteryzujących się szczególnie dużą wiedzą naukową oraz możliwością jej aplikacji, wysoką kulturą osobistą i etyką w pracy. Cieszył się dużym autorytetem zarówno wśród studentów, jak też pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych uczelni, w których pracował.

EKONOMIA

Bilans przemian w Polsce w latach 1989–2017 w kategoriach transformacji, wolności gospodarczej i wzrostu gospodarczego

Krzysztof Malaga

Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu

Wydział Informatyki i Gospodarki
Elektronicznej

Abstrakt: Celem artykułu jest ogólna ocena przemian gospodarczych, społecznych i politycznych w Polsce w latach 1989–2017 oraz identyfikacja ważniejszych współczesnych wyzwań w krótkim horyzoncie czasu. Do jej sformułowania wykorzystane zostaną wskaźniki: transformacji (The Heritage Foundation i „The Wall Street Journal”), wolności gospodarczej (European Bank of Reconstruction and Development) oraz wzrostu gospodarczego (PKB, PKB *per capita*). Na podstawie przedstawionych w artykule wyników elementarnych analiz, w tym zestawień z Francją, Rumunią, Niemcami, USA i krajami Grupy Wyszehradzkiej, uznano, że bilans ten jest pozytywny, a omawiany okres w historii III Rzeczypospolitej może być porównywany z „chwalebny trzdziestoleciem”¹ w powojennej historii Europy Zachodniej. W zakończeniu stwierdzono, że dalszy rozwój Polski w krótkim i średnim okresie zależy przede wszystkim od poprawy jakości porządku instytucjonalnego, respektowania prawa i zasad demokracji oraz uniknięcia pułapki średniego dochodu.

Słowa kluczowe: przemiany, transformacja, gospodarka centralnie planowana, gospodarka rynkowa, wolność gospodarcza, wzrost gospodarczy, zmiany polityczne w Polsce

1. Wprowadzenie

Od 1989 roku, uznawanego za koniec komunizmu w Polsce, jako naród i państwo przebyliśmy długą i trudną drogę. Skala dokonanych zmian jest tak duża, że wielokrotnie w zachodnioeuropejskich mediach lata 1989–2015 w Polsce porównywane były do „chwalebego trzdziestolecia” w Europie Zachodniej, a renomowani ekonomiści i politycy mówili wprost o „polskim cudzie gospodarczym”.

Warto przypomnieć serię najważniejszych wydarzeń w okresie ostatnich 27 lat, które wywarły znaczący wpływ na obecny kształt Polski: negocjacje przy okrągłym stole

Korespondencja:
Krzysztof Malaga
Uniwersytet Ekonomiczny
w Poznaniu
Wydział Informatyki i Gospodarki
Elektronicznej
Katedra Ekonomii Matematycznej
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań, Poland
Tel. +48 61 856 93 85
E-mail: krzysztof.malaga@ue.poznan.pl

¹ Termin wprowadzony do literatury przez Jeana Fourastié (1979).

i pierwsze częściowo wolne wybory legislacyjne do Sejmu i Senatu (1989)², rozpoczęcie przemian politycznych, gospodarczych i społecznych oraz przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej (1990), utworzenie Trójkąta Weimarskiego i rozpoczęcie trójstronnej współpracy między Francją, Niemcami i Polską (1991), powołanie do życia Trójkąta Wyszehradzkiego³ w składzie Czechosłowacja, Polska i Węgry (1991), wyjście Armii Czerwonej po 48 latach stacjonowania w Polsce (1992), ustanowienie Grupy Wyszehradzkiej (V4) przez Czechy, Polskę, Słowację i Węgry (1993), przystąpienie Polski do OECD (1996), proklamowanie Konstytucji (1997), przystąpienie Polski do NATO (1999) oraz do Unii Europejskiej (2004), katastrofa smoleńska (2010)⁴, polskie przewodnictwo Rady Unii Europejskiej (2011), elekcja Donalda Tuska na stanowisko Przewodniczącego Rady Europy (2014), szczyt NATO w Warszawie (2016), reelekcja Donalda Tuska na stanowisko Przewodniczącego Rady Europy (2016)⁵.

Większość spośród wymienionych wydarzeń wiąże się z bardzo głębokimi przeobrażeniami politycznymi, gospodarczymi i społecznymi, które były konieczne i okazały się możliwe do przeprowadzenia. Wszystkie są ich ważnymi symbolami. Niemniej jednak kluczowym wyborem, przed którym stanęli Polacy na początku omawianego okresu, był wybór metody przejścia od gospodarki socjalistycznej – centralnie planowanej, do gospodarki kapitalistycznej, w której dominującą rolę odgrywa rynek.

W tabeli 1 zebrano podstawowe informacje o dwóch przeciwstawnych sposobach przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej: liberalnym, związanym z nurtem neoklasycznym, oraz ewolucyjno-instytucjonalnym, związanym z nurtem postkeynesowskim.

² Negocjacje przy okrągłym stole trwały od 6 lutego do 5 kwietnia 1989 roku z udziałem reprezentantów władz Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, opozycji wywodzącej się z Solidarności pod przywództwem Lecha Wałęsy i reprezentantów Kościoła katolickiego. W ich wyniku Solidarność wyszła z podziemia i powstały podstawy do przeprowadzenia pierwszych, niestety tylko częściowo wolnych wyborów do Sejmu i Senatu. Odbyły się one w czerwcu 1989 roku i przyniosły Polskiej Zjednoczonej Partii Robotniczej druzgocącą klęskę, natomiast kandydatom opozycji prawie wszystkie dostępne mandaty. Obrady okrągłego stołu i czerwcowe wybory parlamentarne doprowadziły do powstania Sejmu kontraktowego, w wyniku czego utworzony został pierwszy niekomunistyczny rząd w Europie Środkowej i Wschodniej z Tadeuszem Mazowieckim jako premierem na jego czele. Następnie jesienią 1990 roku odbyły się całkowicie wolne wybory prezydenckie, których zwycięzcą został legendarny przywódca Solidarności Lech Wałęsa.

³ Nawiązano do miejsca historycznych spotkań królów Polski, Czech i Węgier w 1335 i 1338 roku.

⁴ Bardzo tragiczne zdarzenie, które wywarło negatywny wpływ na kształt, sposób i jakość funkcjonowania współczesnego systemu politycznego w Polsce.

⁵ Wybór dokonany przez reprezentantów 28 krajów członkowskich UE przy 27 głosach za i jednym głosem przeciwnym, zgłoszonym przez Beatę Szydło, premier polskiego rządu.

Tabela 1. Dwa zasadnicze sposoby podejścia do przejścia od gospodarki socjalistycznej do gospodarki kapitalistycznej
(Table 1. Two basic approaches to the transition from a socialist to a capitalist economy)

Podejście (Approach)	Liberalne (Liberal)	Ewolucyjno-instytucjonalne (Evolutionary-institutional)
Diagnoza gospodarki socjalistycznej	Brak równowagi między podażą i popytem	Gospodarka niedoboru (Kornai, 1984)
Model docelowy	Gospodarka rynkowa	Niejednorodność gospodarki kapitalistycznej i możliwość stworzenia jej nowego modelu
Analiza przemian	Przejście	Przekształcenie
Strategia	Terapia szokowa	Gradualizm
Referencje teoretyczne	Nurt neoklasyczny	Nurt postkeynesowski

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że pod koniec lat 80. XX wieku dominujący w teorii ekonomii był nurt neoklasyczny i zarazem liberalny. W Polsce, głównie pod wpływem ekonomistów amerykańskich, między innymi Jeffreya Sachsa z Uniwersytetu Harvarda i jego bliskich współpracowników, wybrano model przemian oparty na terapii szokowej, która w tamtym okresie nie miała realnej alternatywy⁶. Pozytywne zmiany gospodarcze, które były jej efektem, wiązały się jednak z wysokimi kosztami społecznymi ponoszonymi przez liczne rzesze Polaków, nieprzystosowanych do zasad gospodarki rynkowej.

O ile na początku lat 90. XX wieku w Polsce przeważał pogląd o konieczności szybkich i głębokich zmian w duchu liberalnym, odwołującym się do neoklasycznego nurtu ekonomii, o tyle wraz z upływem czasu, a także współcześnie poszerza się grono osób, które *ex post* oceniają, że były to przekształcenia zbyt radykalne i należało je przeprowadzić w bardziej umiarkowany sposób, oparty na stopniowych zmianach ewolucyjno-instytucjonalnych, odwołujących się do nurtu postkeynesowskiego⁷.

Przejdźmy teraz do ogólnej, a tym samym nieco uproszczonej oceny zmian gospodarczych i społecznych, które dokonały się w Polsce w latach 1989–2017 w kategoriach: stopnia zaawansowania procesów przejścia od gospodarki centralnie planowanej (socjalistycznej) do gospodarki rynkowej (kapitalistycznej), wolności gospodarczej i wzrostu gospodarczego. Z każdą z wymienionych kategorii ekonomicznych związany zostanie określony wskaźnik lub układ wskaźników.

⁶ Pogląd wygłoszony przez prof. Ryszarda Bugaję w odpowiedzi na moje pytanie zadane w trakcie jednej z konferencji w Belwedrze w okresie prezydentury Bronisława Komorowskiego.

⁷ Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy był fakt, że w Polsce nurt keynesowski, a także postkeynesowski były na ogół nieznanne. Na poglądy i idee keynesowskie patrzono z perspektywy poglądów jednego z najwybitniejszych polskich ekonomistów, Michała Kaleckiego, po jego powrocie do Polski, w której dominowała gospodarka centralnie planowana. Jednym z nielicznych zwolenników nurtu postkeynesowskiego jako sposobu transformacji w Polsce był prof. Grzegorz Kołodko.

2. Wskaźniki przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej w Polsce

W procesach przejścia polskiej gospodarki od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej należy wyróżnić dwie fazy. W pierwszej fazie transformacji systemowej korzystano w dużym stopniu z inspiracji i pomocy instytucji międzynarodowych, takich jak Bank Światowy, Międzynarodowy Fundusz Walutowy, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Klub Paryski zrzeszający polskich wierzycieli, oraz z doradztwa ekspertów międzynarodowych, także spoza Europy. W fazie drugiej, poprzedzającej przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, coraz większą rolę w tworzeniu nowego porządku instytucjonalnego i prawnego grały instytucje unijne, zorganizowane w ścisłym związku z wartościami i zasadami funkcjonowania demokratycznych krajów europejskich.

Realne zmiany były jednak w ostatecznym rozrachunku efektem decyzji podejmowanych przez Polaków skupionych wokół licznych i często zmieniających się partii politycznych, które w sprawach zasadniczych w latach 1989–2004 (przystąpienie do OECD, NATO i UE) zachowywały w miarę trwałą konsensus.

Jądem postępujących przemian były zmiany gospodarcze, wśród których kluczowe znaczenie miał sposób rozumienia gospodarki rynkowej. Na potrzeby niniejszego artykułu warto odwołać się do trzech typów gospodarki rynkowej, wyodrębnianych przez ekonomistów (zob. Nölke, Vliegthart, 2009): gospodarki o rynkach skoordynowanych (Niemcy), gospodarki o rynkach liberalnych (USA) i gospodarki o rynkach zależnych⁸ (Polska i kraje Europy Środkowej i Wschodniej – w szczególności te spośród nich, które przystąpiły do Unii Europejskiej).

Od początków istnienia Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (Bank European for Reconstruction and Development) podejmował próby rzetelnej oceny postępu przemian dokonujących się w krajach Europy Środkowej i Wschodniej za pomocą rozbudowanego zestawu wskaźników. Postęp ten jest mierzony w stosunku do wybranych charakterystyk gospodarek najbardziej rozwiniętych i uprzemysłowionych państw, wśród których dominującą rolę odgrywają kraje OECD. Jest on oceniany przy założeniu, że nie istnieją „czyste wzorce gospodarki rynkowej” ani że punkt wyjścia dla transformacji „jest” lub „powinien być” taki sam.

Przyjęto układ wskaźników, które mają odpowiednio wartości: 1, 2, 3, 4, 4,5. Każdej wartości odpowiada opis cech tej sfery gospodarki, którą mierzy dany wskaźnik. Wartość najniższa 1 odpowiada gospodarce centralnie planowanej, a wartość najwyższa 4,5 – rozwiniętej gospodarce rynkowej.

W tabeli 2 podano wartości sześciu fundamentalnych wskaźników transformacji polskiej gospodarki w latach 1989–2014.

⁸ Jest rzeczą oczywistą, że obecnie nie ma realnej gospodarki w pełni niezależnej lub autarkicznej. Również Korea Północna, jako jeden ze skrajnych przypadków, nie jest gospodarką autarkiczną. Pojęcie gospodarki o rynkach zależnych ma znaczenie neutralne. Niemniej jednak oznacza, że gospodarki tego typu kształtowały się pod wpływem różnych kompromisów, których autorzy pochodzili także spoza Polski.

Tabela 2. Wskaźniki przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej w Polsce w wybranych latach w okresie 1989–2014
(Table 2. Indicators of the transition from a centrally planned economy to a market economy in Poland in selected years from 1989 to 2014)

Wskaźniki transformacji (Transition indicator)	Rok (Year)	1989	1994	1999	2004	2009	2014
	Prywatyzacja na wielką skalę (Large-scale privatization)		1,0	3,0	3,3	3,3	3,3
Prywatyzacja na małą skalę (Small-scale privatization)		2,0	4,0	4,3	4,3	4,3	4,3
Zarządzanie i restrukturyzacja przedsiębiorstw (Enterprise management and restructuring)		1,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,7
Liberalizacja cen (Price liberalization)		2,3	4,0	4,3	4,3	4,3	4,3
System handlu i wymiany (Trading and exchange system)		1,0	4,0	2,7	3,0	3,3	3,7
Polityka konkurencji (Competition policy)		1,0	2,7	2,7	3,0	3,3	3,7

Legenda: wybrane wartości wskaźników przejścia wraz z ich opisem:

- prywatyzacja na wielką skalę: 1 – mała własność prywatna; 2 – przygotowanie kompletnego i gotowego do wdrożenia schematu prywatyzacji, zakończenie pierwszych transakcji; 3 – ponad 25% aktywów dużych korporacji w rękach prywatnych lub sprywatyzowanych (proces osiągnął etap, w którym państwo scedowało swoje prawa własności), nierozwiązanie głównych problemów dotyczących przedsiębiorstw; 4 – sprywatyzowanie ponad 50% państwowych i prywatnych aktywów rolnych, znaczny postęp w zakresie ładu korporacyjnego tych spółek; 4,5 – standardy i wyniki typowe dla rozwiniętych gospodarek krajów uprzemysłowionych;
- prywatyzacja na małą skalę: 1 – niewielki postęp; 2 – sprywatyzowanie znacznych udziałów; 3 – przygotowanie kompletnego i gotowego do wdrożenia programu; 4 – pełna prywatyzacja małych przedsiębiorstw ze zbywalnymi prawami własności; 4,5 – standardy i wyniki typowe dla rozwiniętych gospodarek krajów uprzemysłowionych, brak własności państwowej małych przedsiębiorstw, skuteczna zbywalność gruntów;
- zarządzanie i restrukturyzacja przedsiębiorstw: 1 – miękkie ograniczenia budżetowe, luźna polityka kredytowa i subwencyjna osłabiająca dyscyplinę finansową na poziomie firmy, reformy mające na celu promowanie ładu korporacyjnego; 2 – umiarkowanie rygorystyczna polityka kredytowa i subsydiowana, ale niekonsekwentnie stosowana, ustanowienie przepisów dotyczących upadłości i kilka innych działań podjętych w celu zwiększenia konkurencji i zarządzania przedsiębiorstwem; 3 – znaczące i trwałe działania mające na celu zniesienie ograniczeń budżetowych i promocję efektywnego ładu korporacyjnego; 4 – znaczna poprawa ładu korporacyjnego i nowe inwestycje w ład korporacyjny na poziomie przedsiębiorstwa, w tym udziały mniejszościowe inwestorów finansowych; 4,5 – typowe standardy i wyniki dla zaawansowanych gospodarek krajów przemysłowych, efektywna kontrola biznesowa przez instytucje krajowe i rynki finansowe wspierające rynek;
- liberalizacja cen: 1 – większość cen jest oficjalnie kontrolowana przez rząd; 2 – zwiększenie administracji cenowej, publiczne zakupy po cenach nierynkowych w odniesieniu do większości kategorii produktów; 3 – znaczący postęp w liberalizacji cen przy dokonywaniu zakupów po cenach zewnętrznych; 4 – pełna liberalizacja cen, stopniowa eliminacja podaży państwa w cenach nierynkowych, pozostawienie jedynie niewielkiej liczby administrowanych cen; 4,5 – normy i wyniki typowe dla rozwiniętych gospodarek krajów uprzemysłowionych, pełna liberalizacja cen poza mieszkalnictwem, transportem i naturalnymi monopolami;
- system handlu i wymiany: 1 – powszechna kontrola importu i eksportu, bardzo ograniczony legalny dostęp do waluty obcej; 2 – pewna liberalizacja kontroli importu i eksportu, w zasadzie prawie pełna wymiennalność na rachunku bieżącym, ale z reżimem walutowym, który nie jest całkowicie przejrzysty

(dopuszczalność różnych kursów wymiany); 3 – zniesienie prawie wszystkich ilościowych i administracyjnych ograniczeń importowych i eksportowych, prawie pełna wymienialność na rachunku bieżącym; 4 – zniesienie wszystkich ilościowych i administracyjnych ograniczeń importowych i eksportowych (z wyjątkiem rolnictwa) i wszystkich znaczących taryf wywozowych, nieznaczne bezpośrednie zaangażowanie w eksport i import przez ministerstwa i przedsiębiorstwa komercyjne, brak istotnej niejedności taryf dla towarów i usług nierolniczych, pełna wymienialność na bieżącym rachunku; 4,5 – normy i standardy wydajności gospodarek zaawansowanych krajów uprzemysłowionych: zniesienie większości barier taryfowych, członkostwo w WTO;

- polityka konkurencji: 1 – brak prawodawstwa i instytucji konkurencji; 2 – wprowadzenie przepisów i instytucji regulujących politykę konkurencji, zmniejszenie ograniczeń w wwozie lub środków egzekucyjnych w stosunku do przedsiębiorstw dominujących; 3 – wprowadzenie środków egzekwowania prawa mające na celu ograniczenie nadużywania pozycji rynkowej i wspieranie konkurencyjnego środowiska, w tym rozpadu dominujących konglomeratów, istotne zmniejszenie ograniczeń wejścia; 4 – zastosowanie poważnych narzędzi egzekwowania prawa w celu ograniczenia nadużywania władzy rynkowej i promowania konkurencyjnego środowiska; 4,5 – normy i wyniki typowe dla gospodarek rozwiniętych krajów uprzemysłowionych: skuteczne egzekwowanie polityki konkurencji, nieograniczone wejście na większość rynków.

Źródło: La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement, 2018.

Na podstawie wartości wskaźników transformacji zawartych w tabeli 2 można stwierdzić, że w przypadku prywatyzacji na małą skalę i liberalizacji cen, czyli tych obszarów działalności gospodarczej, w których nie startowano z poziomu zerowego, osiągnięty stopień zbliżenia do standardów gospodarek rynkowych krajów uprzemysłowionych był największy, natomiast w przypadku czterech pozostałych obszarów działalności gospodarczej, które w 1989 roku posiadały typowe cechy dla sżytwej gospodarki centralnie planowanej, stopień zbliżenia jest znacznie niższy. Największy wzrost wartości wszystkich wskaźników transformacji odnotowano w latach 1989–1994, kiedy w procesach przejścia korzystano z wzorców międzynarodowych wykraczających poza Unię Europejską.

Niemniej jednak proces przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej pomimo upływu 28 lat nie został w pełni zrealizowany w żadnym z sześciu obszarów działalności gospodarczej.

3. Wskaźniki wolności gospodarczej

Wolność gospodarcza jest prawem każdego człowieka do swobodnego dysponowania efektami pracy i posiadanymi dobrami. W społeczeństwach wolnych gospodarczo każda jednostka ma prawo do swobodnej pracy, produkcji, konsumpcji i inwestowania, a rządy zapewniają swobodny przepływ pracowników, kapitału i dóbr oraz powstrzymują się od ograniczania wolności, zaś jej ograniczenia są dopuszczalne tylko w takim zakresie, który jest niezbędny do zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony i utrzymania wolności gospodarowania.

Ideale wolności gospodarczej są najczęściej kojarzone z najlepiej rozwiniętymi społeczeństwami, z czystszyim środowiskiem naturalnym, z większym bogactwem przypadającym na osobę, rozwojem ludzkim, demokracją i eliminacją ubóstwa.

The Heritage Foundation in Washington D.C. wespół z „The Wall Street Journal” skonstruowała i upowszechnia syntetyczną miarę wolności gospodarczej na podstawie 12 ilościowych i jakościowych czynników, podzielonych na cztery najważniejsze kategorie wolności gospodarczej: praworządność (*prawo własności, integralność rządu, efektywność sądownictwa*), wielkość rządu (*wydatki rządowe, obciążenia podatkowe, zdrowie podatkowe*), efek-

tywność regulacyjna (*swoboda przedsiębiorczości, swoboda pracy, swoboda walutowa*), otwartość rynków (*swoboda handlowa, swoboda inwestowania, wolność finansowa*).

Wartości każdej z dwunastu wymienionych kategorii wolności gospodarczej zostały umiejscowione na skali od 0% do 100%. W istocie chodzi o zmienne zestandaryzowane i znormalizowane, powszechnie nazywane stymulantami. Przyjęto umownie, że kraj uważany jest za *wolny* w sensie danego wskaźnika wolności, gdy osiąga wartości powyżej 79,9%, *zasadniczo wolny* dla wartości 70–79,9%, *przeciętnie wolny* dla wartości 60–69,9%, *zasadniczo nie jest wolny* dla wartości 50–59,9% i *reprysyjny* dla wartości nieprzekraczających 50%.

W tabeli 3 podano wartości globalne wskaźników wolności gospodarczej wyrażone w procentach dla Hongkongu, Francji, Węgier, Polski, Czech i Słowacji w latach 1995–2017, a w ostatniej kolumnie (w nawiasach) odnotowano miejsca w świecie zajmowane przez te kraje w 2017 roku.

Hongkong, jako niekwestionowany lider wolności gospodarczej na świecie, w przyjętym horyzoncie czasowym należał do krajów wolnych gospodarczo. Republika Czeska (zajmująca 28. miejsce na świecie na 180 krajów sklasyfikowanych w 2017 r.) najpierw była krajem przeciętnie wolnym, by ostatecznie dołączyć do grupy krajów zasadniczo wolnych. Pozostałe kraje, czyli Polska (45/180), Węgry (56/180), Słowacja (57/180) i Francja (72/180), przeszły z grupy krajów o ograniczonej wolności do grupy krajów przeciętnie wolnych gospodarczo.

Pozycja Polski na świecie i wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej z punktu widzenia wolności gospodarczej, oszacowanej na podstawie dziesięciu szczegółowych wskaźników wolności gospodarczej, nie była w latach 1995–2017 w pełni satysfakcjonująca. W podanym zestawieniu należy podkreślić relatywnie niską pozycję Francji z punktu widzenia wolności gospodarczej.

Tabela 3. Przeciętna wartość wskaźników wolności gospodarczej dla niektórych krajów w wybranych latach w okresie 1995–2017 (w %)

(Table 3. The average score of economic freedom indicators in selected countries in selected years from 1995 to 2017 [in %])

Kraje (Country)	Lata (Years)								
	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016	2017
Hongkong (Hong Kong)	88,6	88,0	89,9	90,0	89,9	89,7	89,3	88,6	89,8 (1)
Francja (France)	64,4	58,9	58,0	60,9	62,1	64,2	64,1	62,3	63,3 (72)
Węgry (Hungary)	55,2	56,9	65,6	62,7	64,8	66,1	67,3	66,0	65,8 (56)
Polska (Poland)	50,7	59,2	61,8	58,7	58,1	63,2	66,0	69,3	68,3 (45)
Słowacja (Slovakia)	60,4	57,5	58,5	64,6	69,6	69,7	68,7	66,6	65,7 (57)
Czechy (Czech Republic)	67,8	68,4	70,2	67,0	67,4	69,8	70,9	73,2	73,7 (28)

W tabeli 4 podano wartości szczegółowych wskaźników wolności gospodarczej dla Polski w latach 1995–2017.

Tabela 4. Wartości wskaźników wolności gospodarczej w Polsce w wybranych latach w okresie 1995–2017 (w %)

(Table 4. Economic freedom indicators for Poland in selected years from 1995 to 2017 [in %])

Wskaźnik (Indicator)	Lata (Years)									
	1995	1998	2001	2004	2007	2010	2013	2016	2017	
Prawo własności (Property rights)	50,0	70,0	70,0	50,0	50,0	55,5	60,0	65,0	65,8	
Efektywność sądów (Judicial effectiveness)	—	—	—	—	—	—	—	—	58,0	
Integralność rządu (Government integrity)	50,0	56,0	42,0	40,0	34,0	46,0	55,0	61,0	55,5	
Obciążenia podatkowe (Tax burden)	51,0	51,6	61,3	64,9	68,6	74,9	76,0	75,5	76,0	
Wydatki rządowe (Government spending)	10,0	32,2	44,5	35,1	44,8	46,8	43,0	46,5	46,9	
Zdrowie fiskalne (Fiscal health)	—	—	—	—	—	—	—	—	76,1	
Wolność biznesowa (Business freedom)	70,0	70,0	70,0	70,0	55,3	62,2	61,4	68,7	67,8	
Wolność pracy (Labor freedom)	—	—	—	—	61,4	61,5	62,9	58,0	61,5	
Wolność monetarna (Monetary freedom)	48,7	59,6	70,9	78,1	80,3	78,1	77,7	85,2	84,7	
Wolność handlowa (Trade freedom)	57,0	73,0	77,6	70,4	86,6	87,5	86,8	88,0	87,0	
Wolność inwestowania (Investment freedom)	70,0	70,0	70,0	50,0	50,0	60,0	65,0	75,0	75,0	
Wolność finansowa (Financial freedom)	50,0	50,0	50,0	70,0	50,0	60,0	70,0	70,0	70,0	

Źródło: *Index of Economic Freedom*, 2018.

Polska, tak jak Francja, to według przyjętej nomenklatury kraj represyjny z punktu widzenia wydatków rządowych. W pewnych podokresach należała do państw o ograniczonej wolności pod względem integralności rządu (2001–2010) i wolności monetarnej (1989). W przypadku większości obszarów wolności należała do grupy krajów przeciętnie lub zasadniczo wolnych gospodarczo. Natomiast z punktu widzenia wolności monetarnej w latach 2007, 2016 i 2017 oraz wolności handlowej w okresie 2007–2017 należała do elitarnej grupy krajów wolnych gospodarczo.

Pod kątem wolności gospodarczej mierzonej szczegółowymi i średnim wskaźnikiem wolności gospodarczych Polska zajmuje ciągle dosyć odległe miejsce w rankingu wszystkich

180 krajów objętych danymi statystycznymi w rozpatrywanym horyzoncie czasowym. Najślabszymi charakterystykami naszego kraju pozostają wydatki rządowe, integralność rządu, efektywność sądownictwa i wolność pracy. Niemniej jednak ważniejsze wydaje się to, że Polska należy do tej grupy krajów, które w analizowanym okresie stale poprawiały swoją pozycję na świecie.

4. Wzrost gospodarczy

Jedną z najbardziej kontestowanych miar wzrostu gospodarczego (Malaga, 2011; 2014), a zarazem najczęściej i najpowszechniej stosowaną jest produkt krajowy brutto (PKB) lub PKB na osobę (PKB *per capita*). W tabeli 5 podano wartości PKB we Francji, Polsce i w Rumunii w miliardach dolarów amerykańskich według cen stałych z 2000 roku.

Tabela 5. Produkt krajowy brutto w mld USD (ceny stałe, 2000 r.)
(Table 5. Gross domestic product in billions of USD [fixed prices, 2000])

Kraj (Country)	Lata (Years)	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Francja (France)		32,6	34,1	38,5	40,3	40,7	41,7	42,0
Polska (Poland)		6,0	6,5	8,5	10,0	12,6	14,6	15,1
PO/FR (Poland/France)		18%	19%	22%	25%	31%	35%	36%
Rumunia (Romania)		5,4	4,9	4,9	6,8	8,3	9,6	10,1
RU/FR (Romania/France)		17%	14%	13%	17%	20%	23%	24%

Źródło: La Banque mondiale, 2018.

Z danych statystycznych o absolutnym poziomie i dynamice PKB wynika, że w 1990 roku stosunek PKB w Polsce i w Rumunii do PKB we Francji wynosił odpowiednio 18% i 17%, natomiast w 2016 roku wynosił odpowiednio 35% dla Polski i 24% dla Rumunii. Dynamika PKB w latach 1990–2016 była najwyższa w Polsce, przeciętna w Rumunii i najmniejsza we Francji. W konsekwencji można mówić o silniejszej konwergencji PKB w Polsce i słabszej w Rumunii w stosunku do PKB we Francji. Co oczywiście nie zmienia faktu, że pomimo istotnego efektu odrabiania dystansu wobec Francji poziom PKB w tym kraju wielokrotnie przewyższa poziom PKB w Polsce (prawie trzykrotnie) i w Rumunii (ponad czterokrotnie).

Tabela 6. Dynamika PKB w cenach stałych z 2000 roku (1990 = 100)
 (Table 6. GDP growth at fixed prices from the year of 2000 [1990 = 100])

Kraj (Country)	Lata (Years)	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Francja (France)		100	104,6	118,1	123,6	124,8	127,9	128,8
Polska (Poland)		100	108,3	141,7	166,7	210,0	243,4	251,6
Rumunia (Romania)		100	90,7	90,7	120,3	153,7	177,8	187,0

Źródło: La Banque mondiale, 2018.

Dystans Polski i Rumunii w stosunku do Francji w kategoriach PKB *per capita* pozostaje ciągle bardzo duży, ale w tym przypadku realna konwergencja jest wyraźniejsza niż w kategoriach absolutnych PKB. Stosunek PKB *per capita* w Polsce i w Rumunii w stosunku do PKB *per capita* we Francji wynosił w 1990 roku odpowiednio 35% i 39%, a w 2016 roku odpowiednio 68% i 57%. O ile w Polsce udział ten stale wzrastał, o tyle w Rumunii spadał w latach 1990–2000, a następnie stale wzrastał aż do 2016 roku.

Tabela 7. PKB na osobę według cen stałych z 2005 roku (w USD)
 (Table 7. GDP per capita as per fixed prices from 2005 [in USD])

Kraj (Country)	Lata (Years)	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Francja (France)		29 528	30 932	34 896	36 522	36 872	37 776	38 059
Polska (Poland)		10 277	11 300	14 733	17 194	21 771	25 299	26 003
PO/FR (Poland/France)		35%	37%	42%	47%	59%	67%	68%
Rumunia (Romania)		11 480	10 546	10 523	12 830	17 818	20 538	21 648
RU/FR (Romania/France)		39%	34%	30%	35%	48%	54%	57%

Źródło: La Banque mondiale, 2018.

Tabela 8. Dynamika PKB na osobę według cen stałych z 2005 roku (w USD)
 (Table 8. GDP growth per capita as per fixed prices from 2005 [in USD])

Kraj (Country)	Lata (Years)	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2016
Francja (France)		100	104,8	118,2	123,7	124,9	127,9	128,9
Polska (Poland)		100	110,0	143,4	167,3	211,8	246,2	253,2
Rumunia (Romania)		100	91,8	91,6	111,8	155,2	178,9	188,6

Źródło: La Banque mondiale, 2018.

Najwyższe tempo wzrostu PKB *per capita* obserwowano w Polsce, niższe w Rumunii, a najniższe we Francji. Dzięki temu dystans Polski do Francji w kategoriach PKB *per capita* zmniejszył się dwukrotnie w analizowanym horyzoncie czasowym, co jest bardzo dobrym wynikiem.

Motorem wzrostu gospodarczego w Polsce w latach 1989–2017 była przede wszystkim rosnąca wydajność pracy, będąca konsekwencją innowacji i imitacji technologicznych oraz zasobu wysoko wykwalifikowanych pracowników. Nie wynikał on natomiast z niskich płac siły roboczej.

Według ekonomistów zagranicznych (agencje ratingowe, MFW, BŚ, BERD lub Komisja Europejska) i polskich (Gomułka 2016) wyższy poziom wzrostu gospodarczego w Polsce jest zasadniczo ograniczany przez niską skłonność gospodarstw domowych do oszczędzania, nadmierny deficyt budżetowy, emigrację do wyżej rozwiniętych krajów świata oraz zbyt niski poziom aktywności zawodowej Polaków.

Zmiany systemu gospodarczego w Polsce, szczególnie przeprowadzone w latach 1990–1993, oraz reorientacja związków gospodarczych, politycznych i technologicznych doprowadziły do zniesienia barier ograniczających napływ nowych generacji innowacji technologicznych do naszego kraju.

Znaczący sukces Polski w kategoriach realnej konwergencji gospodarczej od 1989 roku potwierdzają dane statystyczne Banku Światowego. Wynika z nich, że poziom PKB *per capita* w Polsce w 2016 roku wynosił odpowiednio 48,4% PKB *per capita* w USA i 57,1% PKB *per capita* w zjednoczonych Niemczech, wyrażonych w kategoriach parytetu siły nabywczej. Był on bezpośrednim wynikiem przekształceń systemowych rozpoczętych częściowo jeszcze przed 1989 rokiem, a w szczególności przekształceń gospodarczych dokonanych w latach 1990–1993.

5. Zmiany polityczne w Polsce

W odróżnieniu od jednoznacznie pozytywnych zmian systemu gospodarowania w ocenianym horyzoncie czasowym system polityczny w Polsce charakteryzował się brakiem stabilności i relatywnie wysoką dynamiką zmian. Świadczy o tym między innymi fakt, że w latach

1989–2017 mieliśmy 18 rządów (tabela 9), które tworzyli reprezentanci 23 partii politycznych, a 17 innych partii politycznych nigdy nie sprawowało władzy wykonawczej ani nie weszło do Sejmu i Senatu Rzeczypospolitej Polskiej.

PSL, SLD, PO i PiS sprawowały zarówno władzę wykonawczą, jak i władzę ustawodawczą. Koalicje PSL – SLD, a zwłaszcza PO – PSL były względnie stabilne, natomiast PiS w wyniku wyborów parlamentarnych w 2015 roku, poprzedzonych zwycięską kampanią prezydencką reprezentującego tę partię dr. Andrzeja Dudy, osiągnął po raz pierwszy w historii III Rzeczypospolitej bezwzględną większość zarówno w Sejmie, jak i w Senacie RP (tabela 9).

Tabela 9. Premierzy, okresy trwania ich rządów i tworzące je partie w latach 1989–2017 w Polsce
(Table 9. Prime Ministers, terms of office and governing political parties in the years 1989–2017 in Poland)

Lp. (No.)	Premierzy (Prime Minister)	Nominacja (Nomination)	Dymisja (Resignation)	Koalicja rządowa (Political coalition)
1	Tadeusz Mazowiecki	24.08.1989	25.11.1990	Solidarność – ZSL – PZPR – SD
2	Jan Krzysztof Bielecki	12.01.1991	5.12.1991	KLD – ZChN – PC – SD
3	Jan Olszewski	23.12.1991	10.07.1992	PC – ZChN – PSL – PL
4	Hanna Suchocka	11.07.1992	18.10.1993	UD – KLD – ZChN – PChD – PPPP – PSL – PL
5	Waldemar Pawlak	26.10.1993	1.03.1995	SLD – PSL – BBWR
6	Józef Oleksy	6.03.1995	26.01.1996	SLD – PSL
7	Włodzimierz Cimoszewicz	7.02.1996	17.10.1997	SLD – PSL
8	Jerzy Buzek	31.10.1997	19.10.2001	AWS – UW
9	Leszek Miller	19.10.2001	2.05.2004	SLD – UP – PSL
10	Marek Belka	2.05.2004	19.05.2004	SLD – UP
11	Marek Belka	11.06.2004	19.10.2005	SLD – UP
12	Kazimierz Marcinkiewicz	31.10.2005	10.07.2006	PiS – Samoobrona – LPR
13	Jarosław Kaczyński	14.07.2006	5.11.2007	PiS – Samoobrona – LPR
14	Donald Tusk	16.11.2007	18.11.2011	PO – PSL
15	Donald Tusk	18.11.2011	11.09.2014	PO – PSL
16	Ewa Kopacz	22.09.2014	16.11.2015	PO – PSL
17	Beata Szydło	16.11.2015	8.12.2017	PiS
18	Mateusz Morawiecki	11.12.2017	—	PiS

Legenda: PZPR⁹ – Polska Zjednoczona Partia Robotnicza (komuniści), ZSL – Zjednoczone Stronnictwo Ludowe (chłopi), SD – Stronnictwo Demokratyczne (rzemieślnicy i inteligencja niemarksistowska), KLD – Kongres Liberalno-Demokratyczny (liberałowie i demokraci), ZChN – Zjednoczenie Chrześcijańsko-Na-

⁹ Polskie skróty nazw partii politycznych.

rodowe (chrześcijaństwo, narodowcy), PC – Porozumienie Centrum (umiarkowani konserwatyści), SD – Stronictwo Demokratyczne (socjaliści, liberałowie), PSL – Polskie Stronictwo Ludowe (agrarzyści, chrześcijańscy demokraci, centryści), BBWR – Bezpartyjny Blok Współpracy z Rządem (prawica), Porozumienie Ludowe (narodowi katolicy), Unia Demokratyczna (centryści), PChD – Partia Chrześcijańsko-Demokratyczna (chrześcijaństwo, demokraci), PPPP – Polska Partia Przyjaciół Piwa (populiści), SLD – Sojusz Lewicy Demokratycznej (socjaliści, socjaldemokraci), AWS – Akcja Wyborcza Solidarność (ugrupowanie prawicowych partii i grup politycznych wywodzących się z Solidarności), UW – Unia Wolności (liberałowie), UP – Unia Pracy (socjaldemokraci), PiS – Prawo i Sprawiedliwość (narodowi konserwatyści, solidaryści, eurosceptycy), LPR – Liga Polskich Rodzin (nacjonaliści), PO – Platforma Obywatelska (liberałowie, socjalni liberałowie, chrześcijańscy demokraci, centryści)¹⁰.

Źródło: opracowanie własne.

Należy odnotować, że jedynie Prawo i Sprawiedliwość dwukrotnie wygrało wybory prezydenckie (Lech Kaczyński, Andrzej Duda), natomiast pozostali prezydenci wywodzili się z innych partii politycznych: Wojciech Jaruzelski (PZPR), Lech Wałęsa (Solidarność), Aleksander Kwaśniewski (SdRP) oraz Bronisław Komorowski (PO).

Tabela 10. Prezydenci Polski w latach 1989–2017
(Table 10. Presidents of Poland in the years 1989–2017)

Prezydent (President)	Początek mandatu (Beginning of term of office)	Koniec mandatu (End of term of office)	Przynależność polityczna (Political affiliation)
Wojciech Jaruzelski	31.12.1989	22.12.1990	PZPR
Lech Wałęsa	22.12.1990	22.12.1995	Solidarność
Aleksander Kwaśniewski	23.12.1995	23.12.2005	SdRP
Lech Kaczyński	23.12.2005	10.04.2010 † ¹¹	PiS
Bronisław Komorowski	6.08.2010	6.08.2015	PO
Andrzej Duda	6.08.2015	—	PiS

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Inne partie polityczne reprezentowane w Sejmie, Senacie lub Parlamencie Europejskim, ale nie tworzące koalicji rządowych: Unia Polityki Realnej (konserwatywni liberałowie, monarchiści), RP – Ruch Palikota (liberałowie, populiści), PP – Porozumienie Polskie (nacjonaliści, katolicy), Zieloni (ekologia polityczna), RKN – Ruch Katolicko-Narodowy (nacjonaliści, eurosceptycy, narodowi katolicy), UD – Unia Demokratyczna, UW – Unia Wolności, ROP – Ruch Odnowy Polski (eurosceptycy), PD – Partia Demokratyczna (socjalni liberałowie, socjalni chrześcijaństwo), .N – Nowoczesna (centryści, proeuropeiści, liberałowie), P – Porozumienie (konserwatywni liberałowie, chrześcijańscy demokraci), SP – Solidarna Polska (solidaryści, eurosceptycy, narodowi konserwatyści), WiS – Wolni i Solidarni (solidaryści), UED – Unia Europejskich Demokratów (proeuropeiści, centryści, socjalni liberałowie), UPR – Unia Polityki Realnej (konserwatywni liberałowie, konserwatywni narodowcy, narodowi liberałowie, eurosceptycy), PR – Prawica Rzeczypospolitej (narodowi konserwatyści, narodowi katolicy), B-C – Biało-Czerwoni (socjalni liberałowie, socjaldemokraci), KNR – Kongres Nowej Prawicy (konserwatywni liberałowie, regionaliści, eurosceptycy), Polska Partia Piratów (ochrona życia prywatnego), PPS – Polska Partia Socjalistyczna (socjaliści), MN – Mniejszość Niemiecka (regionaliści), KNP – Kongres Nowej Prawicy (prawica) i inne.

¹¹ Prezydent Lech Kaczyński zginął w katastrofie lotniczej samolotu prezydenckiego pod Smoleńskiem w Rosji.

Bardzo ważną rolę dla utrzymania porządku instytucjonalnego, który stanowił podstawy demokracji oraz rozwoju społeczno-gospodarczego Polski, odegrała Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej przyjęta w wyniku konsultacji społecznych w 1997 roku. Potwierdzają to wartości indeksu jakości demokracji, który jest miernikiem stanu demokracji w 167 krajach, opracowanym przez brytyjską firmę Economist Intelligence Unit (EIU) i wyznaczanym od 2008 roku. Indeks ten opiera się na 60 wskaźnikach zgrupowanych w pięciu różnych kategoriach mierzących pluralizm, wolności obywatelskie i kulturę polityczną. Oprócz wyniku numerycznego i rankingu, indeks kategoryzuje kraje jako jeden z czterech typów porządku demokratycznego: pełna demokracja, wadliwa demokracja, hybrydowy reżim i autorytarny reżim.

Tabela 11. Miejsce Polski w rankingu opartym na indeksie jakości demokracji (*The Democracy Ranking of the Quality of Democracy*) w latach 2008–2015 wśród 167 krajów na świecie
(*Table 11. Poland's place in the Democracy Ranking of the Quality of Democracy in the years 2008–2015 among 167 countries in the world*)

Rok (Year)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Miejsce Polski w światowym rankingu (<i>Poland's place in the world ranking</i>)	33	32	30	28	30	30	30	27

Źródło: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/poland> [2018-03-23].

Jakkolwiek pozycja Polski mierzona wskaźnikiem jakości demokracji w latach 2008–2015 wśród 167 krajów na świecie ulegała stopniowej poprawie, to Polska zaliczana była ciągle do drugiej grupy krajów o wadliwej demokracji.

Wraz z dojściem do władzy PiS w 2015 roku i podjęciem licznych działań ustawodawczych związanych ze zmianą istniejącego ustroju prawnego, społecznego i politycznego należy oczekiwać działań zmierzających do uchwalenia nowej Konstytucji oraz głębokich zmian w istniejącym systemie politycznym.

6. Podsumowanie

Bilans przemian w Polsce w latach 1989–2017 z punktu widzenia transformacji ustrojowej, wolności gospodarczej i wzrostu gospodarczego jest na ogół pozytywny.

W przyjętym horyzoncie czasowym należy odnotować:

- głębokie wątpliwości wyrażane *ex ante* i *ex post* co do trafności wyboru jednego z dwóch sposobów przejścia od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej – neoklasyczny (dominujący) lub postkeynesowski (ewolucyjno-instytucjonalny);
- spektakularne sukcesy: przystąpienie Polski do OECD, NATO i UE; stworzenie nowego porządku instytucjonalnego; relatywnie wysoki wzrost i rozwój gospodarczy w okresie tysiącletniej historii Polski; przyrost zasobów oraz poprawa jakości kapitału ludzkiego i kapitału społecznego; postęp technologiczny związany głównie z transferem obcych technologii; realna konwergencja gospodarcza (istotne nadrobienie dystansu wobec gospodarek rozwiniętych krajów uprzemysłowionych);

- porażki: kruchość i brak stabilności systemu politycznego, nadmierna skłonność do akceptacji populizmu, niski udział społeczeństwa w wyborach do Europarlamentu, Sejmu i Senatu, władz samorządowych i w referendum;
- wysokie koszty transformacji: akceptacja modelu zależnej gospodarki rynkowej, bezrobocie, emigracja, nadmierne dysproporcje i nierówności regionalne.

Wśród najważniejszych wyzwań stojących przed Polską w krótkim i średnim okresie należy wymienić: wzmocnienie polskiej demokracji (przejsie z grupy krajów o wadliwej demokracji do krajów o pełnej demokracji); naprawa systemu politycznego w kategoriach wolności, stabilności i efektywności; zwiększenie udziału polskich obywateli w życiu społeczno-gospodarczym kraju, regionów i wspólnot lokalnych; wypracowanie polityki migracyjnej uwzględniającej preferencje krajowe i uwarunkowania międzynarodowe; postęp technologiczny; działania na rzecz zmniejszania różnic społecznych i regionalnych; rozwój współpracy z krajami i instytucjami Unii Europejskiej; trwały i zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy; wzrost znaczenia Polski w Unii Europejskiej w trakcie i po wyjściu Wielkiej Brytanii z UE; wejście do strefy euro oraz działania na rzecz uniknięcia pułapki średniego dochodu¹².

Bibliografia

- Fourastié, J. (1979). *Les Trente Glorieuses: ou, La Révolution invisible de 1946 à 1975*. Paris: Fayard. ISBN 2213006830.
- Gomułka, S. (2016). *Transformacja i rozwój. Teoria i polityka gospodarcza*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301184643.
- Index of Economic Freedom*. (2018). [online, dostęp: 2018-01-14]. Washington: The Heritage Foundation. Dostępny w Internecie: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year>.
- Kornai, J. (1984). *Socialisme et l'économie de la pénurie*. Paris: Economica. ISBN 2717808140.
- La Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement. (2018). [Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju; online, dostęp: 2018-01-14]. Dostępny w Internecie: <http://www.ebrd.com/fr/home>.
- La Banque mondiale. (2018). [Bank Światowy; online, dostęp: 2018-01-14]. Dostępny w Internecie: <https://donnees.banquemondiale.org/>.
- Malaga, K. (2011). The main strands and dilemmas of contemporary economic growth theory. *Argumenta Oeconomica*, 1(26), 17–42.
- Malaga, K. (2014). Les dilemmes de la théorie de la croissance économique versus la théorie de la croissance unifiée d'Oded Galor. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(12), 121–145.
- Nölke, A., Vliegenthart, A. (2009). Enlargement the varieties of capitalism. The emergence of dependent market economies in East Central Europe. *World Politics*, 61(4), 670–702.

¹² Nie wszystkie z wymienionych wyzwań krótko- i średniookresowych są zgodne z preferencjami ugrupowania politycznego sprawującego władzę w Polsce. Nie oznacza to, że z tego powodu ich znaczenie jest mniejsze lub są one nieistotne.

Balance of changes in Poland in the years 1989–2017 in terms of transformation, economic freedom and economic growth

Abstract: The aim of this article is to give a general overview of the political, economic and social changes in Poland between 1989 and 2017 and to identify the main short and medium term challenges for Poland. Its formulation will be based on the following indicators: transformations (*Washington Heritage Foundation* and *Wall Street Journal*), economic freedom (*European Bank for Reconstruction and Development*) and economic growth (GDP and GDP p.c.). The analyses presented in this article, in particular comparisons with

France, Romania, Germany, the USA and the countries of the Visegrad group show that this period of the history of the Third Republic of Poland being discussed can be compared to the Glorious Thirty years which took place in the postwar history of the Western Europe. In conclusion it was stated that the further development of Poland, in a short and middle time perspective, primarily depends on improving the quality of the institutional order, respect for the law and the principles of democracy as well as avoiding the middle income trap.

Key words: transformation, centrally planned economy, market economy, economic freedom, economic growth, political changes in Poland

Rzów myli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora

Jan Beliczyński

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Wydział Zarządzania

Abstrakt: Niniejszy artykuł przedstawia w ujęciu chronologicznym, dominujące w okresie od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora, dyrektywy i refleksje na temat organizowania pracy, sprawnego działania, kierowania, przywództwa, podejmowania decyzji i strategii działania. Na wstępie zaprezentowano wkład nauk społecznych i inżynieryjnych oraz z zakresu wojskowości na rozwój naukowego zarządzania. Następnie przeprowadzono przegląd dokonań prekursorów zarządzania na przestrzeni XVI–XIX wieku. Zwrócono uwagę na fakt, że nauki o zarządzaniu ukształtowały się na przełomie XIX i XX wieku w wyniku kumulowania od czasów starożytnych wiedzy na temat rozwiązywania problemów występujących we wszelkich formach zorganizowanego działania. Na zakończenie ukazano społeczne, techniczne i ekonomiczne uwarunkowania rozwoju naukowego zarządzania.

Słowa kluczowe: historia zarządzania, pionierzy naukowego zarządzania, uwarunkowania rozwoju naukowego zarządzania, naukowe zarządzanie

1. Wprowadzenie

Znajomość historii zarządzania jest bardzo przydatna ze względu na umiejętność rozwiązywania współczesnych problemów organizacji. Świadomość i zrozumienie historycznego kontekstu daje poczucie ciągłości dziejowego dziedzictwa myśli, jak i praktyki zarządzania, może też pomóc menedżerom w unikaniu błędów, jakie popełnili ich poprzednicy (Griffin, 2004). „Bez wglądu na przeszłość nauk o zarządzaniu trudno jest zrozumieć logikę pewnych twierdzeń wypracowanych w jej ramach” (Niemczyk, 2010, s. 46). Adam Sagan (2009, s. 128–129) stwierdza, że „zainteresowanie kwestiami historycznymi jest ważnym elementem konstytuującym tożsamość każdej dyscypliny naukowej”. Historia inspiruje do dalszego rozwijania wiedzy, umiejętności i odkrywania nowych rzeczy. Ciągłe uczenie się wymaga znajomości historii¹.

¹ Elizabeth Kostova (2006) uważa, że studiowanie historii przygotowuje raczej do rozumienia terażniejszości niż do uciekania od niej w zamierzchłą przeszłość. Myślenie historyczne pomaga menedżerowi zro-

Korespondencja:

Jan Beliczyński
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Procesu Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 56 17
E-mail: beliczj@uek.krakow.pl

W zagranicznej literaturze przedmiotu można spotkać liczne opracowania z zakresu studiów historycznych nad naukami o zarządzaniu. Można tu wymienić takich znanych badaczy, jak: Leon P. Alford (1922), George Filippetti (1946), Harold Koontz (1961), Alfred D. Chandler Jr. (1962), Claude S. George (1968), John Child (1969), Robert H. Trent (1972), Harold R. Pollard (1974), Arthur G. Bedeian (1976), Daniel A. Wren (1979; 2005), André Gingras (1980), Morgen Witzel (2012). Niestety, badania historyczne nad zarządzaniem w Polsce nie cieszą się należywym uznaniem. W zasadzie są one zaniedbywane. W krajowej literaturze przedmiotu możemy znaleźć nieliczne opracowania dotyczące historii nauk o zarządzaniu, m.in. Karola Adamieckiego (1929), Marcina Bielskiego (1967), Jerzego Kurnala (1972a), Witolda Kieżuna (1974), Zbigniewa Martyniaka (1989; 2002), Piotra Górskiego (2007), Alojzego Czecha (2009), Włodzimierza Gogłozy i Krzysztofa Księskiego (2013).

Niniejszy artykuł przedstawia w ujęciu chronologicznym, od pojawienia się *Rozprawy o metodzie* Kartezjusza w 1637 roku do wygłoszenia przez Fredericka W. Taylora w 1911 roku referatu pt. *Zasady naukowego zarządzania*, refleksje na temat organizowania i metod badania pracy, kierowania, przywództwa, strategii działania, podejmowania decyzji oraz sprawnego działania. Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe skupia uwagę na zagranicznych przedstawicielach myśli o organizacji i kierowaniu². Jest on kontynuacją rozważań autora zawartych we wcześniejszych artykułach (Beliczyński, 2011, s. 193–209; Beliczyński, 2012, s. 157–176).

W pracach studialnych nad historią myśli o organizacji i kierowaniu wykorzystano bezpośrednio z literatury przedmiotu oraz źródeł wtórnych. Przyjęto tezę, że gromadzona na przestrzeni dziejów wiedza o organizowaniu i kierowaniu dała solidne podstawy wykształcenia się na przełomie XIX i XX wieku zarządzania jako samodzielnej dyscypliny naukowej. Uznano, iż w czasach nowożytnych punktem przełomowym w rozwoju myśli z zakresu zarządzania było pojawienie się w 1637 roku *Rozprawy o metodzie* Kartezjusza. Dała ona podstawy metodologiczne między innymi naukom o zarządzaniu. Od tego momentu daje się zauważyć szczególnie intensywne kumulowanie wiedzy o zarządzaniu³. Leon P. Alford

zumię zachodzące zmiany w otoczeniu biznesowym i prawidłowo prognozować przyszłość branży, w której on działa. Wyrabia ono dystans do modnych teorii zarządzania czy tzw. mód intelektualnych. Pozwała zobaczyć realną wartość problemów kreowanych przez teoretyków zarządzania. Metoda historyczna ma tę wartość, że jest pewnego rodzaju treningiem umysłowym, przydającym się przy czytaniu i interpretacji tekstu dotyczącego zarządzania.

² Szczególne zasługi w rozwój myśli z zakresu organizacji i kierowania od XVI do końca XIX wieku wnieśli także Polacy, m.in. Józef M. Hoene-Wroński (1776–1853), Dezydery Chłapowski (1788–1879), Wojciech B. Jastrzębowski (1799–1882), Karol Libelt (1807–1875), Józef Supiński (1804–1893), August Cieszkowski (1814–1894), Maksymilian Jackowski (1815–1905), Stanisław Szczepanowski (1846–1900) i Józef Joteyko (1866–1928). Obszerność zagadnienia związanego z polskim wkładem w powstanie naukowego zarządzania wymaga poświęcenia temu tematowi odrębnego artykułu.

³ Angielskie słowo *management*, w znaczeniu czynności kierowania, pojawiło się w obiegu językowym około 1598 roku. Wywodzi się ono z francuskiego *ménagement* – sztuka prowadzenia, kierowania. Starofrancuskie *mesnagement* wywodzi się z łacińskich słów *manu agere* (łac. *manus* – ręka, praca, dzieło rąk; *agere* – prowadzić, pędzić, poganiać, powozić konie) i oznacza ‘prowadzić za rękę, kierować pracą’. Francuskie *ménagement* wpłynęło pod koniec XVII wieku na rozwój dzisiejszego znaczenia angielskiego słowa *management*. Pokrewny wyraz *manager* w znaczeniu osoby, która prowadzi firmę lub społeczną instytucję, pojawił się w piśmiennictwie około 1705 roku (*Management*, 2010). Z kolei słowo *organization* w znaczeniu systemu, instytucji, zakładu, przedsiębiorstwa pojawiło się w piśmiennictwie angielskim około 1873 roku (*Organiza-*

i Alexander H. Church (1972, s. 245) stwierdzili, że osiągnięte na początku XX wieku stadium rozwoju naukowego zarządzania było wynikiem powolnej ewolucji trwającej od przynajmniej 150 lat.

2. Ludzie, badania i idee, które ukształtowały naukowe zarządzanie w XIX wieku

Naukowe wysiłki w obszarze organizacji i kierowania były widoczne na wiele wieków przed pojawieniem się – za sprawą Fredericka W. Taylora – naukowego zarządzania. Przejawiały się one w postaci formułowanych wskazówek dotyczących sprawowania rządów, prowadzenia kampanii wojskowych oraz racjonalizacji działalności zorganizowanej. Jednak nie tworzyły one odrębnej dyscypliny naukowej. Z tego powodu dorobek piśmienniczy od czasów starożytnych do przełomu XIX i XX wieku zalicza się do tzw. okresu przednaukowego zarządzania, w którym to – jak zauważają Stefan Lachiewicz i Marek Matejun (2012, s. 86) – zarządzanie traktowano przede wszystkim jako działalność praktyczną opartą na pewnych wzorcach i doświadczeniach organizacyjnych. Formułowane w tym okresie zalecenia pozostały jednak nieusystematyzowane i niezwyfikowane.

Istotny wpływ na ukształtowanie się naukowego zarządzania miały dokonania nowożytnych filozofów, socjologów, matematyków, wojskowych, ekonomistów, inżynierów i przedsiębiorców. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na najważniejszych przedstawicieli wyżej wymienionych dziedzin działalności naukowej i praktycznej.

Na praktyczne zadania nauki, jak i na znaczenie wagi eksperymentu wskazał Francis Bacon (1561–1626), angielski filozof, w dziele *Novum Organum* (1620). Postulował on konieczność odrzucenia zarówno pojęć spekulatywnych, niejasnych, jak i metody indukcji w orzekaniu o przebiegu empirycznie uchwyconych zjawisk. Głosił pochwałę eksperymentu naukowego i poszukiwań zmierzających do odkrywania praw przyrody, a zarazem praw rządzących organizacją życia społecznego (Milian, 2003, s. 36 i 66). Z kolei w *Nowej Atlantydzie* (1627) stwierdził, że „podział pracy w społeczeństwie żyjącym wygodnie dzięki wynalazkom jest rezultatem ujawnianych zdolności, a podział dóbr dokonuje się według rzeczywistego wkładu pracy w ich wytworzenie” (Milian, 2003, s. 36).

Podstawy współczesnej metodologii nauki stworzył René Descartes (Kartezjusz) (1596–1650), francuski filozof, fizyk i matematyk⁴. Za sprawą jego dorobku myślowego możliwe było wprowadzenie na przełomie XIX i XX wieku metody analizy do rozwiązywania problemów z zakresu organizowania i kierowania w przedsiębiorstwie. Zasada kartezjańska –

tion, 2015). „Organizacja” wraz z pokrewnymi wyrazami „organizować”, „zorganizowany”, „organizator” rozpowszechniła się w piśmiennictwie począwszy od lat 20. XX wieku wraz z początkiem badań naukowych nad warsztatem wytwórczym i pojawieniem się koncepcji naukowego zarządzania (Zieleniewski, 1982).

⁴ Kartezjusz w pracy pt. *Discours de la méthode pour bien conduire sa raison et chercher la vérité dans les sciences: plus la dioptrique, les météores, et la géométrie, qui sont des essais de cette méthode* (1637) pisze, że „podstawowa reguła metody zawiera się w zaleceniu podążania za właściwym porządkiem i uwzględniania ściśle wszystkich okoliczności tego, czego się szuka (...), jak i podążania w tym samym kierunku i niezmieniania go dla błahych powodów” (Descartes, 2002, s. 12). Według Kartezjusza „należy podzielić każde z rozpatrywanych zagadnień na tyle części, na ile da się i na ile będzie tego wymagać lepsze ich rozwiązanie” (Descartes, 2002, s. 23).

podziału każdego problemu na możliwie małe, elementarne składniki – determinowała Taylorowskie rozumienie naukowości zarządzania⁵.

Francuski socjalista utopijny Charles Fourier (1772–1837) uważał, że wspólnie działający ludzie mogą osiągnąć ogromny wzrost produkcji. Był zwolennikiem zarówno wynagrodzenia proporcjonalnego do wkładu pracy, jak i podziału pracy według naturalnych skłonności ludzi. Był także autorem koncepcji „idealnej organizacji społeczeństwa opartego na wspólnotach, tzw. falansterach, w których to ludzie, podzieleni na grupy według ich zainteresowań i naturalnych skłonności, oprócz wymiernych korzyści z pracy, odczuwają radość, robiąc to, co lubią i co umieją robić” (Smith, 2015). Henri de Saint-Simon (1760–1825), francuski historyk, filozof, ekonomista, socjalista utopijny, twórca doktryny industrialnej, autor dzieła pt. *L’Organisateur* (1819–1820), uznawał papiestwo średniowieczne za wzór doskonałej organizacji ogólnej. Według niego koncepcja doskonałej organizacji opiera się na produkcji rzeczy pożytecznych. Wytwarza ona harmonię współpracy (Grabowski, 1936, s. 57). Saint-Simon wyobrażał sobie ludzkość jako olbrzymi warsztat, a każdego człowieka jako robotnika w tym warsztacie (Grabowski, 1936, s. 251). Z kolei francuski filozof Auguste Comte (1798–1857), twórca terminu „socjologia”, był zwolennikiem organizacji pracy zorientowanej na zysk i efektywność. Zwrócił uwagę na występujące antagonizmy między pracodawcami i pracownikami.

Refleksję nad kierowaniem administracją publiczną podejmowali niemieccy kameraliści w XVII i XVIII wieku, m.in. Johann Joachim Becher (1635–1682), Wilhelm von Schröder (1640–1688), Philip Wilhelm von Hornick (1640–1714), Joseph von Sonnenfels (1733–1817) oraz Lorenz von Stein (1815–1890) (Krzyżanowski, 1994, s. 12). Angielski filozof, ekonomista i historyk David Hume (1711–1776) uważał, że pracowitość można zwiększyć nie na drodze przymusu administracyjnego, ale poprzez elementy ekonomiczne, na przykład zysk. Z kolei brytyjski ekonomista sir James Steuart (1712–1780), przedstawiciel merkantylistycznej szkoły w ekonomii, w pracy *An Inquiry into the Principles of Political Economy* (1767) przedstawił zarys teorii źródła władzy w organizacji. Pod koniec XIX wieku Léon Walras (1834–1910) i Alfred Marshall (1842–1924), przedstawiciele kierunku subiektywno-marginalistycznego w ekonomii, stworzyli teoretyczne ramy dla zrozumienia problematyki zarządzania.

Podwaliny organizacji formalnej położył Max Weber (1864–1920), niemiecki socjolog, ekonomista i teoretyk polityki. Prezentowana przez niego koncepcja biurokracji dała ogromne możliwości tworzenia sprawnych organizacji. Weber utożsamiał organizację z aparatem administracyjnym, a także wyróżnił podstawowe zasady biurokracji, tj. stałość, kompetencję, hierarchię urzędową, rozdział pracowników od własności, rozdział spraw służbowych od prywatnych, kwalifikacje, dokumentowanie, bezosobowość (Martyniak, 1996, s. 113).

Na rozwój naukowego zarządzania niewątpliwie miała wpływ myśl wojskowa oraz matematyczna w XVIII i XIX wieku. Niemiecki matematyk i filozof Johann Christian Hellwig (1743–1831) opracował w 1777 roku teoretyczne zasady gry wojennej (*Kriegsspiel*).

⁵ Trzeba zwrócić uwagę, że przedstawiciele empiryzmu brytyjskiego, m.in. John Locke (1632–1704), George Berkeley (1685–1753) i David Hume (1711–1776), przyczynili się do stworzenia aparatu pojęciowego będącego podstawą nie tylko wielu systemów filozoficznych, ale także koncepcji oraz teorii wyrosłych w XX wieku w ramach nauk o zarządzaniu.

Z niej wywodzą się strategie biznesowe, gry przemysłowe i handlowe (*business games*), jak i nowoczesne symulacje socjologiczne, które pozwalają przewidywać przyszłość danego regionu lub kraju w zależności od takiej czy innej decyzji politycznej. Pruski teoretyk wojny i generał Carl von Clausewitz (1780–1831) w dziele *Vom Kriege* (O wojnie), wydanym w latach 1832–1837, zawarł między innymi opisy możliwych zagrożeń czyhających ze strony wroga na polu działań wojennych, które są zadziwiająco podobne do współczesnych metod stosowanych przez konkurencję na cywilnych rynkach. Jak zauważa Paulina Polko (2013, s. 10), „w oparciu o dzieło Clausewitza powstały w XX w. liczne podręczniki zarządzania dla menadżerów, które prezentują sposoby pokonywania rynkowych rywali na wzór rozwiązań przyjętych w wojsku”.

Należy zwrócić uwagę, iż naukowe zarządzanie wywodzi się przede wszystkim z nauk ekonomicznych, jak i inżynierskich. Ścisły związek ekonomii i zarządzania dostrzegł Peter F. Drucker (2009, s. 114–115), który uważał, że „naukowe zarządzanie wyodrębniło się z ekonomii w czasie, kiedy nazywała się ona ekonomią gospodarczą”. Według Karola Adamieckiego (1972, s. 419) podstawę naukowej organizacji pracy stanowią trzy prawa ekonomii, tj. prawo podziału pracy, prawo koncentracji (integracji) pracy oraz prawo harmonii. Twierdził on, że „metody, którymi posiłkuje się naukowa organizacja pracy, są zgodne także z prawami przyrody, kierującymi ekonomią sił i środków samorzutnie, niezależnie od naszej woli i świadomości” (Adamiecki, 1972, s. 419).

Z kolei Tadeusz Oleksyn (2013, s. 15) wskazuje, że „na rozwój nauk o zarządzaniu mieli wpływ przede wszystkim inżynierowie”. Zdaniem cytowanego autora „są oni twórcami pierwszej szkoły naukowego zarządzania, która równie dobrze mogłaby się nazywać szkołą inżynierską”. Oleksyn przyznaje, że inżynierowie wywarli silniejszy wpływ na historię zarządzania niż ekonomiści.

Istotny wkład w ukształtowanie się naukowego zarządzania wniosła problematyka prakseologii, która według Tadeusza Kotarbińskiego (1965, s. 460–461) „jest zatopiona w bogatej całości prądu intelektualno-praktycznego, jakim jest *scientific management*, i (...) w łonie macierzystym nauki organizacji i kierownictwa półświadomie poczęta i niedorozwinięta”⁶.

⁶ Termin „prakseologia” został użyty z niewielką różnicą pisowni w 1608 roku przez niemieckiego filozofa i fizyka Clemensa Timplera (1563–1624) w dziele pt. *Philosophiae practicae systema methodicum* (1611). Podzielił on etykę na dwie części: cnoty (*Aretologie*) i działania moralne (*Praxiologie*) (*Praxelogy*, 2015). Rozważania prakseologiczne, czyli o działaniu i jego skuteczności, były prowadzone przez czeskiego pedagoga i filozofa Jana Amosa Komeńskiego (1592–1670). W pracy pt. *Wielka dydaktyka* (*Didaktika Magna/Opera didactica omnia*) z 1638 roku dokonał on analizy dotychczasowego sposobu nauczania dzieci i młodzieży z punktu widzenia współczesnej prakseologii (Pszczółowski, 1976, s. 54–55). Z kolei angielski filozof i ekonomista John Locke (1632–1704) w *Rozważaniach dotyczących rozumu ludzkiego* (1690) poruszył problem sprawności działania. W *Traktacie o naturze ludzkiej* (1739) angielskiego filozofa i ekonomisty Davida Hume’a (1711–1776) można znaleźć wiele uwag odnoszących się do skutecznej działalności człowieka. Hasła prakseologiczne, nie używając terminu „prakseologia”, głosił John Stuart Mill (1806–1873). W *Systemie logiki dedukcyjnej i indukcyjnej* (1843) zawarł między innymi ogólne zasady skutecznego działania, nazywając je regulami. Myśli prakseologiczne można odnaleźć w pracach wspomnianego wcześniej generała Carla von Clausewitza oraz Emanuela Laskera (1868–1941), prekursora teorii gier. Warto zwrócić uwagę, że termin „prakseologia” po raz pierwszy użył w 1882 roku Louis Bourdeau (1824–1900) w pracy pt. *Théorie des sciences: Plan de science intégrale* (1882). Wiązał on prakseologię z nauką o działaniu (funkcjach, czynnościach) (Bourdeau, 2000, s. 21). Definicja prakseologii ponownie pojawiła się w 1897 roku w artykule pt. *Les origines de la technologie* (1890) francuskiego filozofa i socjologa Alfreda V. Espinasa (1844–1922),

Znaczny wpływ na rozwój prakseologii miał Melitón Martín y Arranz (1820–1886), hiszpański inżynier i pisarz, który w opublikowanym w 1863 roku dziele *Ponos* (gr. *ponos* – praca) opisał system zbliżony do współczesnego rozumienia prakseologii. Użył on terminu „ponologia” dla nazwania dyscypliny badania zjawisk społecznych w ujęciu dzisiejszej prakseologii (Zieleniewski, 1981, s. 60; Pszczołowski, 1978, s. 179).

W czasach nowożytnych podwaliny pod teorię podejmowania decyzji, jak i badania nad ryzykiem, będące przedmiotem zainteresowania współczesnych nauk o zarządzaniu, położyli filozofowie, matematycy i ekonomiści. Jako pierwsi rachunkiem prawdopodobieństwa zajęli się Francuzi, tj. Pierre de Fermat (1607–1665), prawnik i matematyk (samouk), oraz Blaise Pascal (1623–1662), matematyk, fizyk i filozof. Opracowali oni metodę określania prawdopodobieństwa wszystkich możliwych wyników prostej gry *balla* (Buchanan, O’Connell, 2012, s. 88)⁷. Naukowe podstawy zarządzania ryzykiem wniósł Daniel Bernoulli (1700–1782) – szwajcarski matematyk i fizyk, Carl Friedrich Gauss (1777–1855) – niemiecki matematyk, oraz Francis Galton (1822–1911) – angielski przyrodnik. Bernoulli podjął badania nad zdarzeniami losowymi. Zajmował się także opracowaniem matematycznych narzędzi, które pozwoliłyby każdemu oszacować korzyści z dowolnego ryzykownego przedsięwzięcia w kontekście konkretnej sytuacji finansowej. Gauss, studiując krzywą w kształcie dzwonu, opisaną wcześniej przez Abrahama de Moivre (1667–1754), opracował modelową strukturę (krzywą w kształcie dzwonu odzwierciedlającą rozkład normalny prawdopodobieństwa) pomocną w zrozumieniu występowania zdarzeń losowych. Z kolei Galton stworzył koncepcję regresji do średniej, która wyraża tendencję do przeceniania wyników rzadkich, a niedocenywania wyników częstszych (Buchanan, O’Connell, 2012, s. 88–89).

3. Prekursorzy naukowego zarządzania

Zdaniem Stephena P. Robbinsa i Davida A. DeCenzo (2002, s. 60) „początków naukowego zarządzania można się dopatrzeć w pracach grupy praktyków i teoretyków, którzy dążyli do sformułowania racjonalnych zasad prowadzących do większej sprawności organizacji”. Stworzyli oni teoretyczny fundament dyscypliny zwanej naukowym zarządzaniem.

„Prekursorami rozwoju myśli z zakresu organizacji i zarządzania byli w pierwszej kolejności wybitni praktycy, głównie inżynierowie zatrudnieni w przemyśle. Zajmowali się oni zagadnieniami zarządzania organizacjami raczej na marginesie swoich innych zainteresowań” (Krzyżanowski, 1994, s. 19). Nie bez znaczenia na ukształtowanie naukowego zarządzania miały takie wynalazki techniczne, jak maszyna parowa, kolej, elektryczny telegraf, które obniżyły koszty produkcji, spowodowały spadek cen oraz rozszerzyły rynek zbytu.

Szczegółowe badania elementarnych czynności robotnika jako pierwszy podjął Jean-Rodolphe Perronet (1708–1794), francuski inżynier i architekt. We francuskiej fabryce szpilek

opublikowanym w „Revue Philosophique de la France et de l’Étranger”. Zaproponował on stworzenie nauki zajmującej się zasadami świadomego ludzkiego działania, nazywając ją prakseologią.

⁷ Pionierem rachunku prawdopodobieństwa był Luca Pacioli (1445–1514 lub 1517), twórca podstaw rachunkowości. Zajmował się on badaniem tzw. problemu punktów, szukając odpowiedzi na pytanie, jak podzielić pulę zakładów w przypadku niedokończonej gry. Na temat rachunku prawdopodobieństwa pisał Girolamo Cardano (1501–1576), włoski matematyk, który w dziele pt. *Liber de ludo aleae* (Księga o grze w kości) z 1564 roku przedstawił pierwsze systematyczne obliczenia prawdopodobieństw, na około 100 lat przed Pascalem i Fermatem (Buchanan, O’Connell, 2012, s. 88).

w L'Aigle wykorzystał, opracowaną przez Karola Linneusza (1707–1778), metodę analizy porównawczej do pomiaru czasu kompletnych cykli operacji oraz wprowadził w tejsze fabryce podział pracy, który dał w efekcie 240-krotne podniesienie jej wydajności (Babbage, 1972, s. 29; Mikołajczyk, 1977, s. 51; Kafker, 1990; Trzcieniecki, Teczek, 1998, s. 10)⁸. Tym samym Perronet wyprzedził prawie o 150 lat badania Taylora nad optymalizacją metod pracy z wykorzystaniem metody pomiaru czasu pracy⁹.

Pierwsze rozważania o charakterze naukowym nad efektem organizacyjnym działania zbiorowego (zespołowego) w sferze produkcji prowadził ekonomista Adam Smith (1723–1790), autor prawa podziału pracy, jednej z podstawowych zasad organizowania działań. W dziele pt. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) przedstawił on ekonomiczne korzyści wynikające z podziału i specjalizacji pracy. Twierdził, że podział pracy zwiększa produkcję, ponieważ wzmacnia sprawność robotnika i wydajność dzięki wyższym umiejętnościom i wprawie każdego robotnika. Jerzy Trzcieniecki i Janusz Teczek (1998) uważają sformułowane przez Smitha prawa technicznego podziału pracy za moment wyraźnego ujawniania się nauki o organizacji i zarządzaniu.

Richard Arkwright (1732–1792), angielski wynalazca udoskonalonego krosna tkackiego, jest uznawany za ojca fabrycznego systemu produkcji. Wprowadzona przez niego prężdzarka hydrauliczna zrewolucjonizowała przemysł tekstylny i przyczyniła się do reorganizacji działalności tkackiej. „Konsekwencją upowszechnienia się mechanicznego krosna tkackiego było wprowadzenie w przędzalniach *quasi*-fabrycznego systemu scentralizowanego nadzoru” (Gogłoz, Księżski, 2013, s. 27–28).

Za ojca organizacji produkcji masowej uznaje się Eliego Whitneya (1765–1825), amerykańskiego wynalazcę i przedsiębiorcę, u którego rząd Stanów Zjednoczonych, w obliczu konfliktu zbrojnego z Francją, zamówił w 1798 roku produkcję 10 tysięcy karabinów. Whitney wyposażył przyuczonych robotników w tzw. przymiary, czyli wzory części, które robotnicy byli zobowiązani precyzyjnie odtworzyć (Rutka, 2010, s. 11–12). Wykorzystywał również linię montażową w masowej produkcji bawełny¹⁰.

Prace na temat historii nauk o zarządzaniu wskazują Roberta Owena (1771–1858) i Charlesa Babbage'a (1791–1871) jako prekursorów myślenia naukowego nad organizacją pracy. Ich praktyczne i teoretyczne dokonania w znacznym stopniu zaważyły na rozwoju naukowego zarządzania. Owen, walijski działacz socjalistyczny, pionier ruchu spółdzielczego

⁸ Dzięki udoskonaleniu zegarów pod koniec XVIII wieku możliwy był dokładny pomiar czasu. Już w 1792 roku w manufakturze porcelany w Derby używano stopera do kontrolowania czasu pracy (Mikołajczyk, 1977, s. 51–52).

⁹ W *Encyklopedii Diderota i d'Alemberta* (1751–1766) można znaleźć opublikowany w 1740 roku tekst Perroneta pt. *Description de la façon dont on fabrique les épingles à Laigle en Normandie* (Opis sposobu fabrykacji szpilek w Laigle w Normandii), w którym opisuje, w jaki sposób produkowane są szpilki w fabryce, a także dokładnie przedstawia, jak wytwórcy podzielili produkcję szpilek na szereg operacji (czynności) elementarnych (*La division...*, 2010). Dla poszczególnych czynności elementarnych Perronet oszacował koszt własny wytwarzania szpilek. Na jego pionierską pracę powoływał się Adam Smith w *Bogactwie narodów* (1776), formułując prawo podziału pracy, oraz Charles Babbage w dziele pt. *On the Economy of Machinery and Manufactures* (1821).

¹⁰ Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że Matthew Boulton (1728–1809) i James Watt (1736–1819) opracowali takie elementy techniczne produkcji, jak standaryzacja, procedury kontroli jakości, rozliczanie kosztów, użycie części zamiennych i planowanie pracy.

i przedsiębiorca, był jednym z pierwszych menedżerów, którzy dostrzegli znaczenie zasobów ludzkich organizacji. Uważał, że rola kierownika polega głównie na wdrażaniu reform prowadzących między innymi do radykalnego polepszenia warunków bytu pracowników. Wskazał, że człowiek jest ważniejszym czynnikiem produkcji niż maszyna. W kierowanych przez siebie przędzalniach wełny wprowadził krótszy czas pracy, jawną ocenę pracowników oraz zasadę podziału pracy. Wychodził z założenia, że większa troska o robotnika zaowocuje zwiększoną produkcją, wzrostem wydajności, a tym samym zysków.

Zdaniem Owena podział pracy wpływa na lepsze przystawianie narzędzi do wykonywania określonej czynności. Wprawa, nabyta wskutek częstszego powtarzania czynności, zwiększa wydajność pracy. Według niego za sprawą podziału pracy przyuczanie do wykonywania prostszych czynności zajmuje mniej czasu (Gogłóza, Księski, 2013, s. 51). Wspomniany prekursor naukowego zarządzania doszedł do wniosku, że zadowolony i wypoczęty robotnik wykona więcej jakościowo lepszej pracy niż robotnik zmęczony i niechętnie nastawiony do przedsiębiorcy. W przędzalni wełny New Lanark wprowadził metody motywacji pracowników bliskie współczesnym koncepcjom zarządzania personelem oraz nowe zasady wynagradzania pracowników, które przestały być uznaniowe lub wyłącznie dniówkowe, a stały się zależne od intensywności pracy (Mikołajczyk, 1977, s. 52). Z tego też względu Owena uważa się za prekursora nurtu *human relations* w zarządzaniu.

Z kolei Charles Babbage, brytyjski profesor matematyki, twórca około 1820 roku maszyny liczącej (w pewnym sensie prototypu dzisiejszego komputera), koncentrował uwagę na efektywności produkcji. Ryszard Rutka (2010, s. 12) zauważa, że „jego osiągnięcia są jednym z pierwszych przykładów zastosowania analizy naukowej do usprawnienia procesów pracy”. Babbage badał sposoby zwiększania wydajności operacji przemysłowych. Był przekonany, że zastosowanie metody analizy matematycznej do badania procesów pracy jednocześnie zwiększy ich wydajność i obniży koszty (Stoner, Wankel, 1992, s. 47). W dziele pt. *On the Economy of Machinery and Manufactures* (W sprawie oszczędności maszyn i manufaktur) z 1832 roku podkreślał znaczenie podziału pracy jako nadrzędnej zasady warunkującej prawidłową gospodarkę w zakładzie pracy. Zawarł w nim gruntowną analizę procesu produkcji, podziału oraz organizacji pracy wyspecjalizowanej, z uwzględnieniem takich czynników jak czas, koszty oraz dobór robotników, maszyn i narzędzi niezbędnych do wykonywania pracy wytwórczej.

Babbage twierdził, że każda operacja przemysłowa powinna być analizowana w celu wyodrębnienia różnych zaangażowanych w nią umiejętności. Sądził, iż „należy szkolić każdego robotnika tylko w określonej umiejętności i powierzyć mu odpowiedzialność tylko za tę część całej operacji, a nie za całość zadania” (Stoner, Wankel, 1992, s. 47). Zwrócił uwagę, że dzięki podziałowi pracy pracownik wykonuje pracę chętniej i lepiej (Lachiewicz, Matejun, 2012, s. 87–88). Uważał, że „pierwszeństwo podjęcia problematyki podziału pracy i określenia ekonomicznych korzyści z tego tytułu należy się angielskiemu ekonomie A. Smithowi oraz francuskiemu inżynierowi produkcji J.R. Perronetowi” (Wójcik, 1999, s. 23).

Babbage także opisał warunki panujące w ówczesnym przemyśle oraz metody ich badania, efekty zastosowania podziału pracy, a ponadto przedstawił, na około 70 lat przed Taylorem, zastosowanie metody mierzenia czasu pracy do usprawnienia organizacji fabryki (Babbage, 1972, s. 34–35; Mikołajczyk, 1977, s. 52; Wójcik, 1999, s. 23).

Ricky W. Griffin (1996, s. 72) zwraca uwagę, iż „Babbage był orędownikiem zastosowania matematyki do problemu efektywnego wykorzystania pomieszczeń i materiałów, i w tym sensie jego praca wyprzedzała zarówno klasyczne, jak i ilościowe spojrzenie na naukowe zarządzanie”.

Kolejny prekursor zarządzania, Daniel C. McCallum (1815–1878), szkocko-amerykański inżynier kolejnictwa i menedżer, jest uznawany za twórcę schematu organizacyjnego firmy. Sporządzony przez niego w 1855 roku schemat organizacyjny dla przedsiębiorstwa transportu kolejowego New York and Erie Railroad Company stał się jednym z pierwszych narzędzi zarządzania działalnością gospodarczą (Chandler Jr., 1962, s. 22)¹¹. Schemat McCalluma pod względem graficznym w niczym nie przypomina współczesnych schematów organizacyjnych przedsiębiorstw. Był on oparty na wydanej we Francji w latach 1751–1772 graficznej ilustracji systemu wiedzy ludzkiej (zwanej też drzewem d’Alemberta i Diderota) (*Système Figuré...*, 2015). McCallum opracował także podstawowe zasady zarządzania (dyscyplina, podział pracy, szczegółowy opis pracy, wynagrodzenie i awans na podstawie kryteriów merytorycznych, częste i dokładne raportowanie wydajności pracowników, jasno zdefiniowane dowodzenie) (Smith, 2015). Jest również autorem zaawansowanego systemu rozpowszechniania wiadomości za pomocą telegrafu, będącego protoplastą współczesnego systemu zarządzania informacjami (Smith, 2015).

Z kolei William Mather (1838–1920), brytyjski inżynier i przemysłowiec, przeprowadził w 1893 roku w fabryce Mather & Platt w Manchesterze eksperyment polegający na skróceniu tygodnia pracy z 54 do 48 godzin. Jego dwuletnie doświadczenia wykazały, że zmiana ta przyniosła znaczny wzrost produkcji i spadek czasu marnotrawionego (Mayo, 1946, s. 1–2, za: Zieleniewski, 1981, s. 57).

Na wiedzę o zarządzaniu jako źródło zasad kształtujących praktykę zarządzania pierwszy wskazał Henry Metcalfe (1847–1927), oficer amerykańskiej armii, wynalazca i teoretyk organizacji (Martyniak, 1990, s. 17). W dziele pt. *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops. Public and Private* (Koszt produkcji i administracji warsztatów. Publiczny i prywatny) z 1885 roku przedstawił on nową metodę kontroli produkcji, gdzie kluczowym elementem tego systemu był ciągły zapis zdarzeń w produkcji na specjalnych kartach do księgowania kosztów i kontroli procesu produkcyjnego. Przywołany teoretyk organizacji opracował system administracji zamówień sklepowych oraz system księgowania kosztów produkcji i administracji, wprowadził też do praktyki przedsiębiorstwa karty czasu (*time card*)¹².

¹¹ Termin „schemat organizacyjny” wszedł do użytku na początku XX wieku (Wichary, 1917). W pracy pt. *The Commercial Organization of Factories* (1896) J. Slater Lewis (1852–1901) przedstawił projekt schematu organizacyjnego, narysowany w formie bardzo podobnej do stosowanych obecnie (Urwick, Brech, 1957, s. 72, 80, za: Zieleniewski, 1981, s. 57). Liczne przykłady schematów organizacyjnych zawarł w *Graphic Methods for Presenting Facts* (1919) Willard C. Brinton (1880–1957), amerykański inżynier i konsultant (Brinton, 1919, s. 14–15, za: *Organizational chart...*, 2015; *Organization charts...*, 1923).

¹² Problematyką organizatorską i zarządczą interesowali się głównie amerykańscy przedsiębiorcy: Samuel F.B. Morse (1791–1872), Charles I. du Pont (1797–1869), John D. Rockefeller (1839–1937), Alexander G. Bell (1847–1922), Thomas A. Edison (1847–1931), Henry Ford (1863–1947), Walter P. Chrysler (1875–1940). Z uwagi na ograniczone ramy objętościowe artykułu pominięto szczegółowe omówienie ich osiągnięć zawodowych.

Jednym z prekursorów nurtu behawioralnego zarządzania, a także koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu był Andrew Carnegie (1835–1919), amerykański przemysłowiec szkockiego pochodzenia. Zapoczątkował on koncepcję etyczną dla nadrzędnych wartości społecznych w zarządzaniu. Określił zasadę miłosierdzia i włodarstwa jako paternalistyczne podstawy odpowiedzialności społecznej (Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 1997, s. 112)¹³. Carnegie uważał, że atmosfera i motywacja w pracy pomagają odnieść sukces oraz podnoszą morale pracowników. Według niego jedynym i prawdziwym kapitałem firmy jest wiedza pracowników. Istotę zarządzania zasobami ludzkimi zawarł w następującym stwierdzeniu: „Ludzie pracują za pieniądze, ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem” (Barber, Strack, 2007, s. 62).

Kolejnym prekursorem badań stosunków międzyludzkich był Hugo Münsterberg (1863–1916), niemiecki filozof, pionier psychologii przemysłowej. Koncentrował on uwagę na zastosowaniu narzędzi psychologii do badania wydajności pracy. Twierdził, że „można podnieść wydajność pracy trzema sposobami: poprzez dobór odpowiedniego robotnika według cech psychofizycznych przydatnych w danej pracy, stworzenie idealnych warunków psychologicznych do wykonywania danej pracy oraz poprzez wywieranie wpływu psychologicznego na motywacje pracowników. W tym celu wykorzystywał testy psychologiczne oraz techniki szkolenia i poradnictwa zawodowego” (Bieniok, 1999, s. 47).

Kończąc przegląd prekursorów naukowego zarządzania, warto wspomnieć Francisa G. Burtona (1850–1915), brytyjskiego inżyniera, księgowego i dyrektora generalnego w Milford Haven Shipbuilding Engineering Co., autora dzieła pt. *The Commercial Management of Engineering Works* (1899), oraz Alexandra H. Churcha (1866–1936), angielskiego inżyniera, księgowego i autora prac z dziedziny rachunkowości i zarządzania: *The Proper Distribution of Expense Burden* (1908) i *Production Factors in Cost Accounting and Works Management* (1910).

Wspomniane uprzednio dzieło Burtona z 1899 roku oraz prace takich autorów, jak Emile O. Garcke (1856–1930) i John M. Fells (1858–1925) – *Factory Accounts, Their Principles and Practice* (1887/89) oraz J. Slater Lewis (1852–1901) – *Commercial Organization of Factories* (1896), są uważane za nowatorskie, gdyż przyczyniły się do wyłonienia się nowej dyscypliny zwanej rachunkowością zarządczą.

Z kolei Church sporządził studium na temat czynników efektywności organizacji i produkcji fabrycznej. Wspólnie z Leonem P. Alfordem (1877–1942), amerykańskim inżynierem, mechanikiem, teoretykiem organizacji i przewodniczącym American Society of Mechanical Engineers, opracował system zasad zarządzania częściowo oparty na idei Charlesa Babbage’a. Ich teoria, która utorowała drogę do nowoczesnego zarządzania w przemyśle, była przeciwieństwem sformułowanych przez Taylora naukowych zasad zarządzania warsztatem wytwórczym.

¹³ „Zasada miłosierdzia wymaga od szczęśliwych członków społeczeństwa wspomaganie mniej szczęśliwych, natomiast zasada włodarstwa, wywodząca się z Pisma Świętego, traktuje przedsiębiorców i ludzi zamożnych jedynie jako włodarzy, opiekunów swojego majątku, gdyż to reszta społeczeństwa powierzyła bogatym ich majątek i powinni go używać tylko dla celów uznanych przez społeczeństwo za uprawnione (w szczególności dla jego pomnażania)” (Korzeniowski, 2010, s. 20).

Jednym z pierwszych na świecie profesorów uczących zasad kierowania był Andrew Ure (1778–1857), szkocki lekarz, chemik, teoretyk biznesu. Zajmował się on problematyką przygotowania i kształcenia kierowników na potrzeby przemysłu. Swoją działalność edukacyjną prowadził na początku XIX wieku w Anderson's College w Glasgow. Opublikował pracę pt. *The Philosophy of Manufactures* (1835), w której poruszył problemy techniczne produkcji w przemyśle włókienniczym. Uważał, że w procesie produkcji ważne są nie tylko maszyny, ale przede wszystkim ludzie i dobre warunki pracy. Wskazywał, że pracownicy powinni dostrzegać korzyści płynące z mechanizacji i nie sprzeciwiać się jej wprowadzeniu (Smith, 2015).

Nie mniejsze zasługi w kształceniu zarządzania ma pionier edukacji we Francji Charles Dupin (1784–1873), francuski inżynier, polityk i matematyk. W 1819 roku rozpoczął wykładanie problematyki zorganizowanej pracy na Uniwersytecie Paryskim. W dziele pt. *Discours sur le sort des ouvriers* (Dyskurs o stanie pracowników) z 1831 roku wprowadził pojęcie „studium czasu pracy” oraz zawarł rozważania na temat zalet wprowadzenia podziału pracy. Pisał także o „potrzebie pracowników do otrzymywania zwięzłych instrukcji, jak i o potrzebie odkrycia i opublikowania najlepszego sposobu wykonywania pracy z wykorzystaniem jak najmniejszej ilości energii pracowników” (Smith, 2015).

W 1881 roku Joseph Wharton (1826–1909), amerykański przedsiębiorca, utworzył na Uniwersytecie w Pensylwanii wydział kształcący studentów w zarządzaniu. Tym samym powstała pierwsza na świecie uniwersytecka szkoła biznesu (Krzyżanowski, 1994, s. 55).

W literaturze przedmiotu daje się zauważyć rozbieżne zdania co do daty pojawienia się naukowego zarządzania. Za datę powstania zarządzania – postrzeganego jako zestaw praktyk, które można badać i doskonalić – Walter Kiechel III (2013, s. 62) uznaje wydarzenie z 1886 roku. Wtedy to Henry R. Towne (1844–1924), amerykański inżynier i menedżer, współzałożyciel przedsiębiorstwa Yale Lock Manufacturing Company, wygłosił referat pt. *The Engineers as Economist* (Inżynier jako ekonomista) na odbywającym się 25–28 maja tegoż roku spotkaniu amerykańskiego stowarzyszenia grupującego specjalistów w zakresie inżynierii mechanicznej (American Society of Mechanical Engineers). Towne stwierdził, iż „zarządzanie zakładami (przedsiębiorstwami) stało się kwestią o tak ogromnym i dalekosiężnym znaczeniu, że należy je uznać za jedną ze sztuk nowoczesnych”. Zwrócił uwagę, że „kierowanie ludźmi i procesami pracy jest tak samo ważne jak praca inżyniera skoncentrowana na maszynach” (Kiechel III, 2013, s. 62). Uważał, iż „zarządzanie powinno być uznawane za odrębną dziedzinę studiów, posiadającą własne stowarzyszenia zawodowe, czasopisma i literaturę, gdzie myśli z tego obszaru działalności biznesowej mogą być rozwijane i wymieniane” (*The History of Management*, 2004, s. 7).

Większość badaczy historii zarządzania wiąże początki nauk o zarządzaniu z wygłoszeniem w czerwcu 1903 roku przez Fredericka W. Taylora (1856–1915), amerykańskiego inżyniera, referatu pt. *Shop Management* (Zarządzanie warsztatem wytwórczym) na konferencji zorganizowanej przez American Society of Mechanical Engineers w Saratodze (Kurnal, 1972b, s. 42)¹⁴. W tym samym roku Taylor wydał pierwszą na świecie książkę z zakresu

¹⁴ Wcześniej, tj. w 1895 roku, Taylor przedstawił referat z dziedziny naukowej organizacji pracy pt. *System płacy od zadania*, w którym skrytykował dotychczas stosowane systemy płac, czyli dniówkowy, akordowy i czasowo-premiowy Towne'a-Halseya, wskazując na wyższość systemu płacy od zadania (Adamiecki,

naukowego zarządzania pt. *Shop Management*, w której przedstawił autorską koncepcję zarządzania funkcjonalnego. Tym samym zapoczątkował nurt badawczy, który przyjął nazwę „naukowe zarządzanie” (*scientific management*) w odniesieniu do produkcji przemysłowej czy inżynierii produkcyjnej (Martyniak, 1989, s. 20)¹⁵. W 1911 roku w wygłoszonym na konferencji w Dartmouth College referacie pt. *The Principles of Scientific Management* (Zasady naukowego zarządzania) Taylor przedstawił bardziej szczegółowo zasady zarządzania oraz koncepcję systemu zarządzania w ujęciu funkcjonalnym (Kurnal, 1972b, s. 42).

Taylor użył terminu „scientific management” w 1911 roku w ślad za Louistem D. Brandeistem (1856–1941), który jako pierwszy posłużył się nim w trakcie odbywającego się w 1910 roku postępowania Międzystanowej Komisji do spraw Handlu (Interstate Commerce Commission) w tzw. sprawie „Eastern Rates” (Gwisziani, 1973, s. 111–113).

W opracowaniu pt. *The Principles of Scientific Management* (1911) Taylor zawarł rozważania na temat metody analizy czasu pracy, a także dotyczące pracy akordowej i wydajności pracy robotników oraz szczegółowo opisał funkcjonalny system zarządzania. Uważał, że organizując pracę ludzi, należy posługiwać się metodami naukowymi, które opierają się na obserwacji, pomiarze i eksperymencie. W swoich pracach przedstawił założenia naukowe systemu zarządzania na podstawie eksperymentów przeprowadzonych w Midvale Steel Company w latach 1882–1883 (mierzył tam czas trwania ruchów robotników przy linii produkcyjnej) i Bethlehem Steel Company w latach 1898–1901. Traktując pomiary czasu jako podstawę badania pracy robotników, rozkładał każde zadanie na elementy oraz projektował najszybsze i najlepsze metody wykonania każdej części pracy¹⁶.

Lyndall Urwick i Edward F.L. Brech zauważają, że „naukowe zarządzanie nie było wynalazkiem, nową ideą, która się nagle zjawiała za sprawą prac F.W. Taylora czy H. Fayola. Była to tylko kodyfikacja oraz stwierdzenie w formie zwartej i logicznej istotnych elementów masy doświadczeń praktycznych, które rozwijały się przez długi okres czasu, (...) począwszy od starożytnego Egiptu [*Nauki Ptahhotepa* – przyp. aut.] po najlepiej zarządzane na przełomie XIX i XX w. fabryki” (Urwick, Brech, 1957, s. 7, za: Zieleniewski, 1982, s. 39). Podobnego zdania jest Frank B. Gilbreth (1868–1924), który zauważa, że „nauka o zarządzaniu powstała wcześniej, a nie dopiero wtedy, gdy zajął się nią Taylor”. Według Gilbretha

1947, s. 5, za: Martyniak, 1989, s. 18). W lutym 1903 roku, w Towarzystwie Technicznym w Jekaterynosławiu, Adamiecki wygłosił odczyt pt. *O zasadach organizacji zbiorowej*. W zasadzie Adamiecki, dokonując wtedy pierwszej prezentacji swojej metody zarządzania, wyprzedził o trzy miesiące Taylora w głoszeniu zasad naukowego zarządzania (Martyniak, 1989, s. 142; Gogłoza, Księski, 2013, s. 92), jednak w środowisku naukowym na świecie nie został uznany za twórcę nauki organizacji pracy.

¹⁵ Angielski przymiotnik *scientific* oznacza empiryczne i eksperymentalne nastawienie podejścia badawczego. Henri L. Le Chatelier (1850–1936) przetłumaczył *scientific management* Taylora jako *l'organisation scientifique du travail* – naukowa organizacja pracy (Le Chatelier, 1926, za: Krzyżanowski, 1985, s. 57).

¹⁶ Pierwsze prace nad studium ruchów robotnika zostały podjęte w 1885 roku przez Gilbretha. Jako pracownik na stanowisku murarza, dokumentował różne sposoby układania cegieł przez poszczególnych robotników i na tej podstawie określił najbardziej efektywny sposób wykonywania zadania. Gilbreth podaje, że Taylor zapożyczył myśl mierzenia czasu od George’a A. Wentwortha, swego nauczyciela w Phillips Exeter Academy w New Hampshire. Mimo to Taylora określa się jako „ojca badania czasu”, gdyż „był on z pewnością pierwszym, który powziął myśl oddzielnego mierzenia za pomocą stopera czasu cykliów pracy i czasu odpoczynku, dzięki temu mógł on określić z góry czas wykonania danej pracy, osiągając większą dokładność od tej, którą uzyskiwano poprzednio” (Gilbreth, 1972, s. 227; Tikhomirov, 2011, s. 357).

(1972, s. 196) „naukowe zarządzanie występuje w zaawansowanej postaci już w pracach Ch. Babbage’a i A. Smitha”.

4. Podsumowanie

Zarządzanie, jako forma działalności praktycznej, istniało od początków naszej cywilizacji, natomiast nauki o zarządzaniu ukształtowały się na przełomie XIX i XX wieku w wyniku kumulowania od czasów starożytnych wiedzy na temat rozwiązywania problemów występujących we wszelkich formach zorganizowanego działania. Naukowe zarządzanie zrodziło się na gruncie praktyki, przy wsparciu myśli ekonomicznej, filozoficznej, inżynierskiej oraz wojskowej. Do końca XIX wieku podejmowano działania organizatorskie i zarządcze, jak również sporządzano ich opisy, jednak działań tych dokonywano bez refleksji teoretycznej.

Proces powstawania naukowego zarządzania był długotrwały i wieloetapowy. Nagromadzone spostrzeżenia, zalecenia, wskazówki praktyczne wymagały, w obliczu rozwoju techniki, gruntowanego usystematyzowania. Głównym czynnikiem sprawczym pojawienia się naukowego zarządzania były potrzeby praktyki gospodarczej. Praktyczna wiedza organizatorska i kierownicza zyskała na znaczeniu za sprawą rewolucji przemysłowej, która nastąpiła na przełomie XVIII i XIX wieku. „Przyniosła ona postęp techniczny, przejawiający się w doskonaleniu narzędzi pracy i rozwoju techniki maszynowej” (Krzyżanowski, 1999, s. 98). Pojawienie się zjawiska konkurencji wymusiło efektywne zarządzanie i działania na rzecz sprawnej organizacji. „Te okoliczności spowodowały zarysowanie się na przełomie XIX i XX w. nieznanych przedtem zagadnień organizatorskich i zarządczych, związanych z nowymi – pod względem technologicznym – sposobami pracy, z zastosowaniem nowych narzędzi pracy i z koniecznością grupowania stosunkowo licznych zespołów pracowniczych” (Zieleniewski, 1981, s. 55). Tradycyjne metody organizacji pracy indywidualnej i zespołowej, jak dotychczasowe sposoby sprawowania funkcji kierowniczych, wykształcone w warsztatach rzemieślniczych i manufakturach oraz w pracach rolnych, stawały się wówczas nieprzydatne i mało efektywne. Także wiedza i umiejętności kadry kierowniczej okazały się niewystarczające, zwłaszcza w dużych firmach.

Konsekwencją doskonalenia techniki produkcji było pogłębienie podziału i specjalizacji pracy, w wyniku czego nastąpił wzrost skali i koncentracji produkcji. Temu ostatniemu zjawisku towarzyszył wzrost koncentracji i centralizacji kapitału. Zdaniem Leszka Krzyżanowskiego (1999, s. 100–101) „konsekwencją wzrostu skali i koncentracji produkcji oraz coraz większych wymagań jakościowych stawianych wobec wyrobów był wzrost stopnia złożoności i skomplikowania procesów wytwórczych. Z tego też względu konieczna stała się synchronizacja pracy w czasie i przestrzeni oraz koordynacja i integracja pracy”. Nie byłoby to możliwe bez naukowego podejścia do rozwiązywania problemów zarządczych.

Rozwój kolei żelaznych w XIX wieku spowodował trwałe rozdzielenie zarządu obsługi trakcji od sprzedaży usług kolejowych. To sprzyjało wykształceniu obiektywnych warunków do wyodrębnienia kadry kierowniczej i rozdzielenia własności od zarządzania. W XIX wieku pojawiło się społeczne zapotrzebowanie na profesjonalne kierownictwo, a także na wiedzę o kierowaniu organizacjami, czyli „na racjonalne, poznawczo ugruntowane, opisane w literaturze fachowej koncepcje, sposoby, metody i techniki rozwiązywanie problemów

menedżerskich” (Zieleniewski, 1981, s. 53). Jak zauważa Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo (2002, s. 59), „konieczna zatem była wówczas formalna teoria, która wskazałaby menadżerom, jak powinni kierować swoimi organizacjami”. Było nią tzw. naukowe zarządzanie, które pojawiło się na początku XX wieku.

Bibliografia

- Adamiecki, K. (1929). Krótki zarys historii rozwoju naukowej organizacji w Polsce na tle jej rozwoju w innych krajach. *Przegląd Organizacji*, 4(5), s. 151–162.
- Adamiecki, K. (1947). Przedmowa do polskiego wydania pracy. W: F.W. Taylor. *Zarządzanie warsztatem wytwórczym* (s. III–IV). Poznań: Spółdzielnia Wydawnicza „Wiedza”.
- Adamiecki, K. (1972). Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej. W: J. Kurnal (red.). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* (s. 397–425). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Alford, L.P. (1922). *Ten Years Progress in Management*. New York: American Society of Mechanical Engineers.
- Alford, L.P., Church, A.H. (1972). Zasady zarządzania. W: J. Kurnal (red.). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* (s. 245–262). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Babbage, Ch. (1972). O podziale pracy. W: J. Kurnal (red.). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* (s. 23–42). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Barber, F., Strack, R. (2007). Naucz się zarządzać firmą, której głównym zasobem są ludzie. *Harvard Business Review Polska*, 50(4), 62–75.
- Bedeian, A.G. (1976). Management history thought. *Academy of Management Review*, 1(1), 96–97.
- Beliczyński, J. (2011). Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w starożytności. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 871, 193–209.
- Beliczyński, J. (2012). Praktyka i wiedza z zakresu zarządzania w średniowieczu i epoce odrodzenia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 896, 157–176.
- Bielski, M. (1967). Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierowania w latach 1900–1939. *Problemy Organizacji*, 5(9), 5–111.
- Bieniok, H. (1999). Szkoła behawioralna. W: H. Bieniok (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem: pojęcia, funkcje, zasady, zasoby* (s. 47–49). Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. ISBN 83-87265-50-0.
- Bourdeau, L. (2000). Praxiology as the Science of Functions [online, dostęp: 2017-09-01]. W: V. Alexandre, W.W. Gasparski (red.). *The Roots of Praxiology: French Action Theory from Bourdeau and Espinas to Present Days* (s. 21–44). New Brunswick, NJ: Transactions Publishers. Dostępny w Internecie: <https://books.google.pl/books?isbn=1412833450>.
- Brinton, W.C. (1919). *Graphic Methods for Presenting Facts* [online, dostęp: 2017-08-30]. New York: The Engineering Magazine Company. Dostępny w Internecie: <https://archive.org/details/graphicmethodsfo00brinrich>.
- Buchanan, L., O’Connell, A. (2012). Krótka historia nauki o podejmowaniu decyzji. *Harvard Business Review Polska*, 109(3), 85–95.
- Chandler, A.D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA–London: MIT Press. ISBN 9780262030045.
- Child, J. (1969). *British Management Thought: A Critical Analysis*. London: Allen & Unwin. ISBN 0046580263.
- Czech, A. (2009). *Karol Adamiecki – polski współtwórca nauki organizacji i zarządzania (biografia i dokonania)*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. ISBN 9788372464262.
- Descartes, R. (2002). *Rozprawa o metodzie*. Kęty: Wydawnictwo Antyk. ISBN 8388524313.
- Drucker, P.F. (2009). *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*. Warszawa: MT Biznes. ISBN 9788361040842.
- Filipetti, G. (1946). *Industrial Management in Transition*. Homewood, IL: Irwin.
- George, C.S. (1968). *The History of Management Thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Gilbreth, F.B. (1972). Naukowe podstawy zarządzania – najlepsza droga do wykonania pracy. W: J. Kurnal (red.). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* (s. 193–242). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gingras, A. (1980). *Les fondements du management dans l'histoire*. Québec: Gaëtan Morin Éditeur. ISBN 2891050401.
- Gogłóza, W., Księski, K. (2013). *Historia myśli organizatorskiej. Zarys wykładu*. Warszawa: Difin. ISBN 9788379300433.
- Górski, P. (2007). Perspektywa historyczna w teorii i badaniach w dziedzinie organizacji i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 6(4), 20–28.
- Grabowski, J.E. (1936). Saint-Simon. Utopja – filozofja – industrializm [online, dostęp: 2014-10-28]. Warszawa: nakł. Towarzystwa Naukowego Warszawskiego. Dostępny w Internecie: http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/79529/Grabowski_J_Saint_Simon_Utopia_filozofia_industrializm.pdf.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301120193.
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301140186.
- Gwisziani, D.M. (1973). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Kafker, F.A. (1990). Notices sur les auteurs des 17 volumes de „discours” de l'Encyclopédie (suite et fin) [online, dostęp: 2017-07-27]. *Recherches sur Diderot et sur l'Encyclopédie*, 8(8), 101–121. Dostępny w Internecie: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rde_0769-0886_1990_num_8_1_1057.
- Kiechel III, W. (2013). 100 lat zarządzania. *Harvard Business Review Polska*, 121(3), 61–95.
- Kieżun, W. (1974). Rozwój nauk o organizacji i zarządzaniu w Polsce. *Prakseologia*, 50(2), 49–90.
- Koontz, H. (1961). The management theory jungle. *Journal of the Academy of Management*, 4(3), 174–188.
- Korzeniowski, L.F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS European Association for Security. ISBN 9788361645443.
- Kostova, E. (2006). *Historyk*. Warszawa: Świat Książki. ISBN 8373918787.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Warszawa–Kraków: Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe. ISBN 830105509X.
- Krzyżanowski, L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Wyd. 2 popr. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 830111469X.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301127414.
- Kurnal, J. (red.). (1972a). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kurnal, J. (1972b). Frederick Winslow Taylor. W: J. Kurnal (red.). *Twórcy naukowych podstaw organizacji. Wybór pism* (s. 41–42). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Lachiewicz, S., Matejun, M. (2012). Ewolucja nauk o zarządzaniu. W: A. Zakrzewska-Bielawska, A. Freda (red.). *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia* (s. 85–141). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 9788326439247.
- La division du travail, les machines, la surveillance*. (2010). [online, dostęp: 2017-07-21]. Dostępny w Internecie: http://rbmn.free.fr/Girard_02.html.
- Le Chatelier, H. (1926). *Filozofia systemu Taylora*. Warszawa: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Management. (2015). [online, dostęp: 2017-07-01]. Dostępny w Internecie: <http://www.etymoline.com/index.php?search=management&searchmode=none>.
- Martyniak, Z. (1989). *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320807093.
- Martyniak, Z. (1990). O nauce organizacji i zarządzania. *Prakseologia*, 108–109(3–4), 17–18.
- Martyniak, Z. (1996). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni przedstawiciele szkoły klasycznej do roku 1940*. Wyd. 3 uzup. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie. ISBN 8386439602.
- Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX wieku*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 8372521204.

- Mayo, E. (1946). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. 2nd ed. Boston: Harvard University.
- Mikołajczyk, Z. (1973). *Metody organizowania pracy w warunkach nowoczesnego przemysłu*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Mikołajczyk, Z. (1977). *Techniki organizatorskie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Milian, L. (2003). *Rynek i zmiany społeczne*. Częstochowa: Wydawnictwa Politechniki Częstochowskiej. ISBN 8371932316.
- Niemczyk, J. (2010). Zarządzanie. W: M. Morawski, J. Niemczyk, K. Perechuda, E. Stańczyk-Hugiet (red.). *Zarządzanie. Kanony i trendy* (s. 43–55). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 9788325517236.
- Oleksyn, T. (2013). Wprowadzenie. W: T. Oleksyn (red.). *Filozofia a zarządzanie* (s. 9–22). Warszawa: Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business. ISBN 9788326439919.
- Organization. (2015). W: *Online Etymology Dictionary* [online, dostęp: 2017-07-01]. Dostępny w Internecie: http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=organization&searchmode=none.
- Organizational chart. (2015). W: *Wikipedia: The Free Encyclopedia* [online, dostęp: 2017-08-30]. Dostępny w Internecie: https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_chart.
- Organization charts*. (1923). Modern Business Report No. 102. New York: Alexander Hamilton Institute [online, dostęp: 2017-08-30]. Dostępny w Internecie: <http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.35128001192606;view=1up;seq=1>.
- Polko, P. (2013). Wstęp do wydania polskiego. W: C. von Clausewitz. *O wojnie. Podręcznik stratega*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 9788324636044.
- Pollard, H.R. (1974). *Developments in Management Thought*. London: William Heinemann Ltd. ISBN 0434915750.
- Praxelogy. (2015). W: *Wikipedia: The Free Encyclopedia* [online, dostęp: 2017-09-01]. Dostępny w Internecie: <https://en.wikipedia.org/wiki/Praxeology>.
- Pszczółowski, T. (1976). *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*. Wyd. 5 rozszerz. Warszawa: Wiedza Powszechna.
- Pszczółowski, T. (1978). *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320813735.
- Rutka, R. (2010). Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu. W: M. Czerska, A. Szpitter (red.). *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki* (s. 11–29). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck. ISBN 9788325515300.
- Sagan, A. (2009). Marketing w nazwach katedr i zakładów naukowych szkół wyższych w Polsce. W: R. Niestrój (red.). *Tożsamość i wizerunek marketingu* (s. 128–138). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320818277.
- Smith, A. (2015). *Pioneers of Management* [online, dostęp: 2017-09-08]. Dostępny w Internecie: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Or-Pr/Pioneers-of-Management.html>.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert Jr., D.R. (1997). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320810949.
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 8320808618.
- Systeme Figuré des Connaissances Humaines. (2015). W: R. Morrissey, G. Roe (red.). *The ARTFL Encyclopédie* [online, dostęp: 2017-08-30]. Dostępny w Internecie: <https://encyclopedia.uchicago.edu/content/syst%C3%A8me-figur%C3%A9-des-connaissances-humaines>.
- Tikhomirov, A.A. (2011). “The first case of scientific time-study that I ever saw...”: G.A. Wentworth’s impact on F.W. Taylor [online, dostęp: 2017-09-30]. *Journal of Management History*, 17(4), 356–378. Dostępny w Internecie: <http://www.emeraldinsight.com/emerald.han.uek.krakow.pl/doi/pdfplus/10.1108/17511341111164391>.
- The History of Management*. (2004). [online, dostęp: 2017-08-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.management2e.nelson.com/pdf/history.pdf>.
- Trent, R.H. (1972). Management history: Is there madness in its method? [online, dostęp: 2017-08-30]. *Academy of Management Proceedings*, 1(August), 140–144. Dostępny w Internecie: https://www.researchgate.net/publication/315360103_MANAGEMENT_HISTORY_IS_THERE_MADNESS_IN_ITS_METHOD. DOI: 10.5465/AMBPP.1972.4981403.

- Trzcieniecki, J., Teczek, J. (1998). *Podstawy organizacji i zarządzania. Wybrane zagadnienia*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa. ISBN 8390825821.
- Urwick, L., Brech, E.F.L. (1957). *The Making of Scientific Management*. Vol. 2. London: Pittman.
- Wichary, M. (1917). Organization Chart of Tabulating Machine Co [online, dostęp: 2015-08-30]. W: *Wikimedia Commons*. Dostępny w Internecie: https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_chart#/media/File:Tabulating_Machine_Co_Organization_Chart.jpg.
- Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. London–New York: Routledge; Taylor & Francis Group. ISBN 9780415600583.
- Wójcik, M. (1999). Geneza nauk organizacji i zarządzania. W: H. Bieniok (red.). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem: pojęcia, funkcje, zasady, zasoby* (s. 22–23). Katowice: Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. ISBN 8387265500.
- Wren, D.A. (1979). *The Evolution of Management Thought*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Wren, D.A. (2005). *The History of Management Thought*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 0471669229.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Wyd. 7. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Zieleniewski, J. (1982). *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

The development of management thought in the prescientific period—from Descartes to Frederick W. Taylor

Abstract: The article presents, in the chronological order, directives and reflections in the area of work organization, management, decision-making, effective functioning, leadership and strategy which prevailed in the period from Descartes to Taylor. At the beginning the contribution of social sciences and engineering as well as military knowledge into the development of scientific management was presented. Next, the paper reviews the achievements of the forerunners of manage-

ment over the period from the 16th to the 19th century. The author stresses the fact that management sciences were developed at the turn of the 19th and the 20th centuries as a result of knowledge accumulation since the ancient times in the field of problem solving related to various forms of organized activity. The final part of the paper discusses social, technical and economic conditions for the development of scientific management.

Key words: history of management, pioneers of scientific management, determinants of the development of scientific management, scientific management

Ocena efektywności kontraktów kierowniczych w przedsiębiorstwach komunalnych

**Leszek Koziół,
Karolina
Chrabąszcz-Sarad**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji oceny efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych oraz wyników badań empirycznych. Jako przedmiot badań przyjęto charakterystykę sektora przedsiębiorstw komunalnych, identyfikację uwarunkowań ekonomiczno-organizacyjnych i prawnych implementacji kontraktów menedżerskich, a także prezentację opinii prezesów badanych spółek. Jako problem badań uznano identyfikację korzyści i dysfunkcji wprowadzonych kontraktów menedżerskich oraz wskazanie sposobów usprawnienia tej formy zatrudnienia osób na stanowiskach kierowniczych. W badaniu wykorzystano metodę analizy wyników badań poprzedników, metodę analizy finansowej i technikę wywiadu z menedżerami badanych przedsiębiorstw, wywiady z przedstawicielami właściciela – jednostki samorządu terytorialnego.

Artykuł podzielono na trzy znaczące części. Pierwsza to objaśnienie pojęcia kontraktu oraz omówienie procesu przygotowania kontraktu menedżerskiego. Wysunięto wniosek, że skuteczne zarządzanie może zapewnić tylko taki system motywacji, który pozwoli docenić kompetencje i uzyskane efekty oraz zrównoważy ryzyko i odpowiedzialność, jaka spoczywa na kadrcie kierowniczej. Funkcję taką mają spełniać kontrakty menedżerskie, które odgrywają dużą rolę w teorii i praktyce nadzoru właścicielskiego. W drugiej części artykułu przedstawiono charakterystykę sektora przedsiębiorstw komunalnych. Ostatnia część to prezentacja wyników wstępnych badań empirycznych na temat stosowania kontraktów w praktyce przedsiębiorstw komunalnych.

Słowa kluczowe: efektywność nadzoru, nadzór właścicielski, kontrakt cywilny, sektor komunalny

1. Wprowadzenie

Analiza i opis mechanizmów nadzoru korporacyjnego (ang. *corporate governance*) stanowią jedno z największych wyzwań ekonomii i współczesnej teorii zarządzania¹. Nad-

¹ Na potrzeby dalszych analiz przyjęto, że nadzór korporacyjny to zbiór instytucji prawnych i ekonomicznych oraz mechanizmów kontroli mających na celu zapewnienie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w sytuacji pojawienia się różnych interesów podmiotów zaangażowanych w ich funkcjonowanie (Polskie Forum Corporate

Korespondencja:
Karolina Chrabąszcz-Sarad
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
Katedra Zarządzania
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 522
E-mail: kcharabaszcz@mwse.edu.pl

rzędnym celem nadzoru korporacyjnego jest tworzenie warunków rozwoju, a w szczególności wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można zidentyfikować liczne już koncepcje nadzoru korporacyjnego, a zwłaszcza teorię agencji, teorię kosztów transakcyjnych czy teorię kontraktów niekompletnych. Teorie te zawierają podobną tezę, mówiącą, że podstawą nadzoru korporacyjnego jest kontraktowe ujęcie przedsiębiorstwa (Mesjasz, 2005, s. 319). Natomiast kontrakty menedżerskie to szczególnie rodzaj kontraktów w systemie nadzoru korporacyjnego. Określenie właściwej struktury i natężenia bodźców pozostaje bowiem ważnym problemem tego nadzoru.

Kodeks cywilny nie zalicza kontraktu menedżerskiego do umów nazwanych, tym samym nie kształtuje elementów koniecznych, które musi on zawierać. Kontrakt menedżerski to umowa cywilnoprawna lub umowa tworzona w oparciu o przepisy prawa pracy zawierana pomiędzy zleceniodawcą, którym jest właściciel przedsiębiorstwa lub osoba go reprezentująca, a zleceniobiorcą, czyli wyspecjalizowanym menedżerem lub firmą zarządzającą, w celu świadczenia szeroko pojętych usług zarządzania bądź realizacji określonych zadań za wynagrodzeniem. Strony umowy dowolnie kształtują warunki umowy w ramach przepisów Kodeksu cywilnego i powszechnie obowiązujących przepisów prawa pracy (Kubot, 1999, s. 30; Walentynowicz, 2000, s. 52). W kontrakcie menedżerskim strony same mogą decydować, jak określić swoje prawa i obowiązki, czas trwania umowy, odpowiedzialność za naruszenie obowiązków, rozwiązanie umowy, wynagrodzenie i sposób jego ustalania itd. (Koziół, Barwacz, 2016, s. 168). O rzeczywistym charakterze umowy przesądza jej treść. Z niej też wynika, jakiego rodzaju kontrakt – pracowniczy czy cywilny – wiąże strony w konkretnym przypadku. Zatrudnienie menedżera na podstawie takiej umowy oznacza dla niego większą elastyczność, ale i mniejszą ochronę. Jako że jest to umowa o świadczenie usług, stosuje się do niej przepisy Kodeksu cywilnego. Menedżerowie na kontrakcie cywilnym nie mają więc takich przywilejów, jak zatrudnieni na podstawie umowy o pracę. W zasadzie menedżerom zatrudnionym na kontrakcie cywilnym przysługują tylko te przywileje pracownicze, które wynegocjują z drugą stroną. Zaletą tego rodzaju kontraktu jest natomiast duża swoboda w wykonywaniu swoich zadań i brak bieżącego nadzoru drugiej strony. To zaś pozwala menedżerowi stosować własne metody zarządzania i podejmować decyzje bez większych ograniczeń. W celu zwiększenia efektywności działania zarządu stawia się przed nim ściśle określone zadania. W kontraktach powinno się więc zapisywać szczegółowe kryteria oceny efektywności ich wykonania. Kryteria te mogą być różne i zależeć wyłącznie od woli stron. W przypadku spółek z udziałem Skarbu Państwa (SP) czy jednostek samorządu terytorialnego często spotyka się zadania ogólne, generalne (Koziół, Barwacz, 2016, s. 168). Z reguły menedżer zobowiązuje się do zarządzania przedsiębiorstwem, koordynowania prac, opracowywania planu zadań i sprawowania nadzoru nad ich wykonaniem. Druga strona zazwyczaj zapewnia współdziałanie swych organów i pracowników w wykonywaniu obowiązków menedżera oraz płaci mu z tego tytułu wynagrodzenie.

Governance). Natomiast przez nadzór właścicielski rozumie się układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów kontroli wykorzystywanych przez właściciela kapitału; jest to zatem sposób sprawowania czynności nadzorczych i zarządczych w przedsiębiorstwie. Nadzór właścicielski jest utożsamiany z formalnym systemem odpowiedzialności najwyższego kierownictwa przed akcjonariuszami (Jerzemowska, 2002, s. 20).

Według aktualnych zasad z osobami zarządzającymi spółkami SP lub samorządami należy zawierać wyłącznie kontrakty menedżerskie. Tak stanowi Ustawa z dnia 9 sierpnia 2016 roku o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami (Dz.U. z 2016 r., poz. 1202) (Kozioł, Barwacz, 2016, s. 166 i 168). Wynagrodzenie tych osób składa się z dwóch części – pensji zasadniczej i premii. Pensja jest ustalana podczas walnego zgromadzenia, uwzględniając ustawowe widełki płacowe przypisane spółkom spełniającym określone kryteria dotyczące między innymi liczby pracowników i wielkości firmy. Członkowie zarządu mogą też liczyć na premie – w gminnych spółkach do 50%, w spółkach SP do 100% podstawy wymiaru wynagrodzenia podstawowego. W przypadku podmiotów realizujących misję lub zadania publiczne uwzględnia się stopień ich realizacji. Zasiadający w spółkach są rozliczani z efektów swojej pracy, zatem od osiągniętych przez nich wyników zależy wysokość zarobków (Kozioł, Barwacz, 2016, s. 168).

Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji oceny efektywności kontraktów menedżerskich w przedsiębiorstwach komunalnych, scharakteryzowanie sektora przedsiębiorstw komunalnych, identyfikacja uwarunkowań ekonomiczno-organizacyjnych i prawnych implementacji kontraktów menedżerskich, a także prezentacja wyników badań empirycznych oraz opinii przesów badanych spółek.

2. Specyfika tworzenia kontraktów menedżerskich w spółkach sektora komunalnego

Sporządzenie kontraktu menedżerskiego jest skomplikowane, wymaga przeprowadzenia licznych prac analitycznych i studialnych, których wyniki będą determinować ostateczne rozwiązanie. Są to najczęściej czynności identyfikacyjne, badania porównawcze i *benchmarking*, decyzje projektowo-wdrożeniowe wymagające myślenia systemowego, podejścia historycznego, formalizacja i inne.

Proces przygotowania kontraktu opiera się na następujących założeniach:

1. Nieodzowna jest identyfikacja i opis dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, charakterystyka jego mechanizmów nadzorczych i kontrolnych, ze zwróceniem uwagi szczególnie na sektor działania: prywatny, publiczny.
2. Przy określaniu postanowień umowy o zarządzanie kryteria oceny efektywności zarządzania powinny być dostosowane do rodzaju prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej oraz sytuacji ekonomicznej konkretnego przedsiębiorstwa komunalnego.
3. Metody oceny efektywności kontraktów menedżerskich (szerzej: struktury bodźców) powinny być rozdzielone na dwie grupy: metody oceny przedsięwzięć dochodowych (rynkowych) oraz metody odnoszące się do oceny przedsięwzięć niedochodowych (sektor publiczny).
4. W przypadku przedsiębiorstw komunalnych system ten mogą stanowić kryteria ekonomiczne i społeczne, mogą to być łatwo obserwowalne zmienne, jak i trudno mierzalne modele-wzorce, np. kryteria użytkowe, ekologiczne, polityczne czy też biologiczne – związane z funkcją życiową człowieka.

5. Analiza ukierunkowana na ocenę efektywności kontraktów menedżerskich lub innej zaprojektowanej struktury bodźców wykorzystuje istniejące modele-wzorce (*benchmarki*) lub modele-wzorce, które dopiero należy przygotować.
6. Wśród licznych metod oceny efektywności systemu bodźców dominującą rolę odgrywa analiza efektywności ekonomicznej, dotycząca perspektywy ekonomiczno-finansowej, która opiera się na kryterium zdolności generowania zysków. Konkretyzacją tej metody jest technika zarządzania przez pieniądz i technika zarządzania przez cele, często wykorzystywana w zarządzaniu.
7. Istotnym elementem umowy powinien być przygotowany i zatwierdzony przez organ założycielski program restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Wykonanie tego zadania stanowi ważne kryterium oceny efektywności zarządzania przedsiębiorstwem.
8. Niezwykle użyteczną metodą jest analiza preferencji, ze zwróceniem uwagi szczególnie na metodę opinii ekspertów, metodę pogłębionego wywiadu (ang. *case study protocols*), kwestionariusz ankiety.
9. Ważnym zadaniem metodycznym jest opracowanie zasad i określenie warunków implementacji systemu bodźców, wskazanie i doskonalenie technik wdrożenia projektu.
10. Efektywnym instrumentem implementacji kontraktów menedżerskich jest wykorzystanie idei zarządzania projektami w działalności restrukturyzacyjnej i innowacyjnej – stanowiących wartość dla przedsiębiorstwa.

Najważniejszy wniosek płynący z tych analiz to ten, że skuteczne zarządzanie może zapewnić tylko taki system motywacji, który pozwoli docenić kompetencje i uzyskane efekty oraz zrównoważy ryzyko i odpowiedzialność, jaka spoczywa na kadrze kierowniczej. Funkcję taką mają spełniać kontrakty menedżerskie, które odgrywają dużą rolę w teorii i praktyce nadzoru właścicielskiego (Koziół, Barwacz, 2016, s. 174). Silnie oddziałują one na zakres i swobodę decyzyjną, sprawność operacyjną i osiągnięcie celów strategicznych (Landowska, 1996; Kubot, 1994, s. 27).

W badaniach, które zostały opisane w dalszych punktach artykułu, wykorzystano metodę analizy oraz technikę wywiadu. W szczególności zanalizowano wyniki badań poprzedników i sprawozdania finansowe przedsiębiorstw komunalnych działających w Tarnowie. Przeprowadzono pięć wywiadów z prezesami zarządu badanych spółek. Respondenci (prezesi) zastrzegli sobie anonimowość – nie zostały zatem ujawnione ich dane osobowe oraz informacje dotyczące kierowanych przez nich przedsiębiorstw.

3. Deskrypcja sektora przedsiębiorstw komunalnych

Przymiotami charakterystycznymi spółek z udziałem jednostek samorządu terytorialnego w sferze użyteczności publicznej są obligatoryjne, wskazane w ustawie o gospodarce komunalnej (dalej: u.g.k.; t.j. Dz.U. z 2017 r., poz. 827) cele i przedmiot działalności. Cel takich spółek został określony w ustawie jako bieżące i nieprzerwane zaspokojenie zbiorowych potrzeb ludności (art. 1 ust. 2 u.g.k.). Z kolei przedmiotem działalności tych spółek jest świadczenie usług powszechnie dostępnych (Jagoda, Łobos-Kotowska, Stańko, 2008, s. 69). Strukturę podmiotów organizacyjnych realizujących zadania związane z gospodarką komunalną w Polsce według stanu na koniec 2015 roku prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podmioty komunalne według form organizacyjnych w latach 2011–2015
(Table 1. Municipal entities by organizational forms in the years 2011–2015)

Podmiot komunalny (Municipal entity)	Rok (Year)	2011	2012	2013	2014	2015
	Zakład budżetowy (Budgetary entity)		795	796	799	774
		17%	16%	16%	15%	17%
Jednostka budżetowa (Budgetary unit)		1223	1231	1364	1475	1162
		26%	26%	27%	28%	26%
Suma % (Total %)		43%	42%	43%	43%	43%
Spółki kapitałowe razem, w tym: (Corporations in total, including:)		2709	2811	2931	3070	2597
		57%	58%	57%	57%	57%
– spółki z o.o. (limited liability companies)		2312	2402	2512	2639	2324
– spółki akcyjne (joint stock companies)		397	409	419	431	273
– spółki razem (corporations in total)		4727	4838	5094	5319	4538

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ministerstwa Skarbu Państwa o przekształceniach i prywatyzacji mienia komunalnego według stanu w latach 2011–2015.

Najczęściej stosowaną formą organizacyjną prowadzenia gospodarki komunalnej są spółki prawa handlowego – 57% w 2015 roku. Jednak 43% wskazuje, że wciąż dużo podmiotów gospodarczych występuje w formie jednostek organizacyjnych sektora finansów publicznych (17% zakładów budżetowych i 26% jednostek budżetowych w 2015 roku). Tabela 1 pokazuje, że wskaźnik ten utrzymuje się w ostatnich kilku latach.

Przedsiębiorstwa komunalne to dostawcy specyficznych usług, a ich działania są zorientowane na odbiorcę usług, klienta. Działania te powinny reprezentować pewien określony przez właściciela standard, czyli jakość świadczonych usług powinna odpowiadać poziomowi zadowolenia odbiorców danej usługi. Przyjęty poziom jakości dotyczy zwykle takich aspektów, jak: spełnienie określonych norm fizycznych usługi (standardy techniczne, sanitarne itp.), określenie stopnia ciągłości świadczenia danej usługi czy stopnia jej dostępności. O poziomie działania (usługi) świadczy także jej wykonanie środkami najbardziej skutecznymi, wydajnymi i ekonomicznymi. Aby to osiągnąć, należy zapewnić przedsiębiorstwu możliwość stosowania nowoczesnych metod zarządzania oraz wdrożenia mechanizmów poprawy efektywności działania.

Zagadnienia nadzoru właścicielskiego nad spółkami prawa handlowego w Polsce reguluje Kodeks spółek handlowych, natomiast w przypadku spółek z udziałem samorządu terytorialnego zagadnienia te zostały ujęte w ustawie o gospodarce komunalnej. Zgodnie z ustawą o finansach publicznych organem właściwym do tworzenia gminnych jednostek organizacyjnych jest rada gminy. Rada gminy jest wyposażona w uprawnienia o charakterze nadzorczym

i władczym. Ustawa o samorządzie gminnym stanowi w art. 9 ust. 1, że gmina w celu wykonywania swoich zadań może tworzyć jednostki organizacyjne. Jednostka organizacyjna wykonuje zadania publiczne oraz jest uprawniona do nawiązywania stosunków administracyjno-prawnych.

Nadzór właścicielski wspomnianych przedsiębiorstw można realizować na różne sposoby, na przykład przez tworzenie instytucji nadzorczych w postaci rad nadzorczych, rad administrujących, dodatkowych poziomów zarządzania, rad programowych i doradczych, komisji rewizyjnych itp. Inny sposób to kontrola działań pełnomocnika przez między innymi wprowadzenie systemu *controllingu*, audytu wewnętrznego, strategicznej karty wyników, rozbudowę takich narzędzi, jak system informacyjny, budżetowanie, sprawozdawczość, rozwój struktur organizacyjnych. Jeszcze inne rozwiązania to sporządzenie kontraktów dotyczących rezultatów działań przedsiębiorstwa (Koziół, 2011, s. 107–108).

Duża grupa autorów zajmująca się tematyką nadzoru właścicielskiego widzi rozwiązanie tego problemu w sporządzaniu kontraktów dotyczących rezultatów działalności, opartych na efektach powiązanych z systemem bodźców (Koziół, 2011, s. 108; Barwacz, 2011, s. 32). Do podobnych wniosków doszły władze RP, które ustawą z dnia 9 września 2016 roku wprowadziły obowiązek zawarcia umowy o świadczenie usług zarządzania, czyli tzw. kontrakt menedżerski, między innymi w sektorze przedsiębiorstw komunalnych.

W zakresie stosunku prawnego dotyczącego pełnienia funkcji przez członka organu zarządzającego nowa ustawa „kominowa” wprowadza jednolity model jego nawiązywania, wskazując na powinność zawierania z takimi osobami wyłącznie umów o świadczenie usług zarządzania, czyli umów cywilnoprawnych. Tym sposobem wyłączność otrzymały kontrakty menedżerskie, a wykluczone zostało zawieranie umów o pracę (Krzyszkowska-Dąbrowska, Rogocz, 2016).

Zamierzeniem ustawodawcy jest także ustalenie „właściwej proporcji między potrzebą zapewnienia elastycznego mechanizmu określania wspomnianych wynagrodzeń i zbliżenia go w maksymalnym stopniu do zasad obowiązujących na rynku a potrzebą pełnej realizacji konstytucyjnej zasady sprawiedliwości społecznej”. Ustawodawca kierował się chęcią zastąpienia dotychczasowych, stosunkowo archaicznych i nieefektywnych mechanizmów kształtowania wynagrodzeń, które przez sztywne ustalenie maksymalnych wynagrodzeń nie pozwalały na pozyskanie najbardziej skutecznych osób i odpowiednie wynagradzanie najważniejszych osób w spółkach, poprzez uzależnienie wynagrodzeń od wyników (Michalski, 2016; Błahy, Bilicki, 2016).

Ustawa z dnia 9 czerwca 2016 roku o zasadach kształtowania wynagrodzeń osób kierujących niektórymi spółkami w art. 5 wskazuje, że z członkiem organu zarządzającego spółka zawiera umowę o świadczenie usług zarządzania. Z kolei w art. 4 ustawa określa, iż wynagrodzenie całkowite członka organu zarządzającego składa się z części stałej i zmiennej. Część stała wynagrodzenia jest uzależniona od „skali działalności spółki, w szczególności od wartości jej aktywów, osiągniętych przychodów i wielkości zatrudnienia (...)”. Ustawodawca wymienia także podstawowe cele zarządcze, jakie powinny być brane pod uwagę przy formułowaniu kontraktu menedżerskiego oraz określaniu wynagrodzenia dla menedżera. Są to: wzrost zysku netto albo zysku przed pomniejszeniem o odsetki, podatki i amortyzację bądź dodatnią zmianę tempa wzrostu jednego z tych wyników; osiągnięcie albo zmiana wielko-

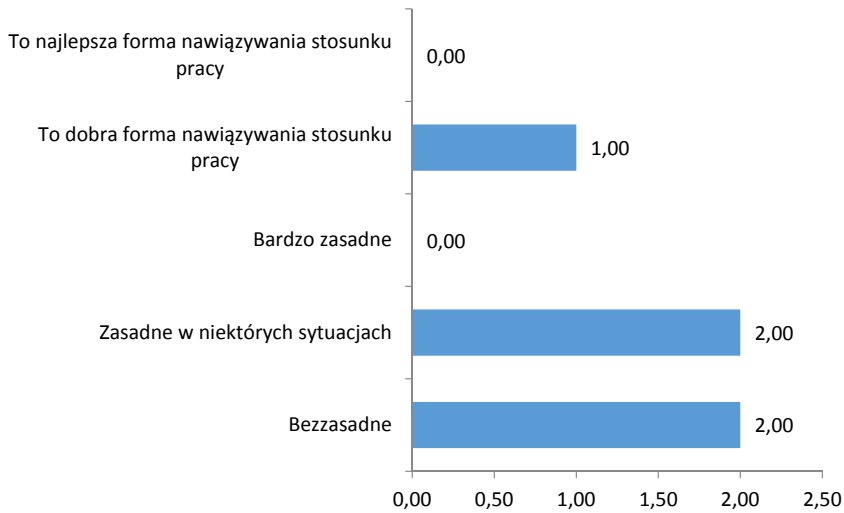
ści produkcji lub sprzedaży, wartość przychodów ze sprzedaży, z działalności operacyjnej; zmniejszenie strat, obniżenie kosztów zarządu czy prowadzenia działalności; realizacja strategii lub planu restrukturyzacji; osiągnięcie lub zmiana wskaźników rentowności, płynności finansowej, efektywności zarządzania, wypłacalności; realizacja inwestycji z uwzględnieniem skali, stopy zwrotu, innowacyjności, terminowości inwestycji; zmiana pozycji rynkowej spółki (np. udział w rynku), realizacji polityki kadrowej, wzrost zaangażowania pracowników. Polskie prawo finansowe nie zawiera przepisów obligujących w sposób bezpośredni jednostki sektora finansów publicznych do stosowania wskaźników pozwalających na ocenę rozmiarów i jakości wykonywanych przez nie zadań, jednak ustawa o finansach publicznych wskazuje przepisy, z których taki obowiązek wynika. Art. 28 ust. 3 pkt 1 określa: „wydatki publiczne powinny być dokonywane w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów”.

4. Wyniki badań empirycznych

Badaniami pilotażowymi objęto spółki komunalne, których właścicielem lub znaczącym udziałowcem jest gmina Tarnów. Gmina posiada udziały (akcje) w dziesięciu spółkach o charakterze użyteczności publicznej: Miejski Zarząd Budynków Sp. z o.o. (100%), Mościckie Centrum Medyczne Sp. z o.o. (100%), Przedsiębiorstwo Usług Komunalnych Sp. z o.o. (100%), Zespół Przychodni Specjalistycznych Sp. z o.o. (100%), Tarnowskie Towarzystwo Budownictwa Społecznego Sp. z o.o. (100%), Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne Sp. z o.o. (100%), Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. (100%), Tarnowski Klaster Przemysłowy S.A. (98,9%) Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. (6,1%), Tarnowskie Wodociągi Sp. z o.o. (47,5%). Spółki te stanowią ważny element potencjału gospodarczego Tarnowa. W sumie zatrudniają około 1500 osób.

Kapitał miasta zaangażowany w spółkach w 2016 roku wynosił 240 mln zł, przychody ogółem osiągały poziom 280 mln zł, a wypracowany zysk netto to około 20 mln zł. Środki te przeznaczono na realizację zadań inwestycyjnych podnoszących jakość świadczonych usług. Warto dodać, że wszystkie analizowane przedsiębiorstwa utrzymały płynność finansową i bez zakłóceń regulowały bieżące zobowiązania.

Z dziesięciu przedsiębiorstw komunalnych gminy Tarnów, do których wystosowano arkusz diagnostyczny wywiadu, zainteresowanie wykazali prezesi pięciu z nich. Poniżej zaprezentowano rezultaty badań socjologicznych, tj. przeprowadzonych wywiadów z pięcioma prezesami zarządu tych spółek. Wyniki pokazują, że prezesi badanych spółek w przeważającej większości nie uważają za zasadne, aby w ich przypadku (w spółkach komunalnych) nawiązywać stosunek pracy na podstawie umów cywilnoprawnych, czyli kontraktu menedżerskiego (zob. rysunek 1).



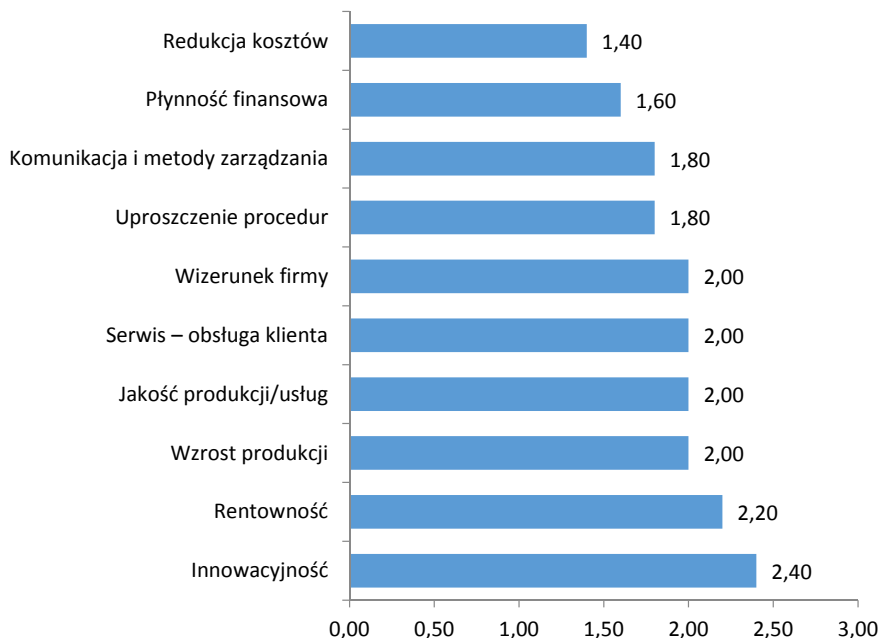
Rysunek 1. Ocena zasadności nawiązywania stosunku pracy z członkami organu zarządzającego na podstawie kontraktu menedżerskiego

(Figure 1. Assessment of the validity of the employment relationship with members of the management body on the basis of a managerial contract)

Źródło: opracowanie własne.

Prezesi spółek podkreślili, że ta forma zatrudnienia nie oddziałuje znacząco na realizację celów przedsiębiorstwa (zob. rysunek 2).

Pytani o korzyści nawiązania stosunku pracy na podstawie kontraktu, respondenci chętniej wymieniali wady. Jednak co do wskazanych zalet, można je podzielić na dwie grupy: te dla spółki i te dla zarządzającego. Korzyścią dla spółki może być fakt, iż kontraktowe zatrudnienie menedżerów daje możliwość bardziej swobodnej polityki kadrowej. Zaletą może być też indywidualne definiowanie celów i zadań dla zarządzającego w kontrakcie. Korzyścią stworzoną świadomie lub nie przez ustawodawcę jest możliwość pozbawienia menedżerów dotychczasowych praw nabytych, co może skutkować pewnymi „oszczędnościami” w spółkach. Z punktu widzenia zarządzającego – respondenci nie zauważyli znaczących korzyści. Kontrakt menedżerski z zasady stwarza możliwość na przykład elastycznego gospodarowania czasem, wykonywania czynności zarządczych czy ewidencji kosztów tej działalności, rozliczania podatku na zasadach ogólnych prowadzonej działalności gospodarczej itp. Faktycznie jednak pod nazwą i treścią kontraktu menedżerskiego ukryty jest stosunek pracy przy jednoczesnym pozbawieniu zarządzającego praw wynikających z Kodeksu pracy (zob. tabela 2).



Rysunek 2. Wpływ nawiązania stosunku pracy z członkami organu zarządzającego na podstawie kontraktu na wyniki spółki

(Figure 2. The effect of establishing a working relationship with members of the management body on the basis of a contract for the results of the company)

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Korzyści/zalety nawiązywania stosunku pracy z członkami organu zarządzającego na podstawie kontraktu menedżerskiego według interlokutorów

(Table 1. Advantages of working with members of the management body on the basis of a managerial contract according to interlocutors)

KORZYŚCI	
DLA SPÓŁKI	DLA ZARZĄDZAJĄCEGO
Bardziej swobodna polityka kadrowa i lepsza kontrola nad realizacją zadań spółki	Elastyczne gospodarowanie czasem pracy (choć uwarunkowane obowiązkową ewidencją)
Indywidualne definiowanie celów i zadań	
„Oszczędności” wynikające z pozbawienia menedżera dotychczas nabytych praw i uprawnień	
Możliwość ewidencjonowania kosztów działalności	
Możliwość rozliczania podatku na zasadach ogólnych	
Lepsza motywacja ze strony zarządu – lepsze efekty dla spółki	

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie obowiązku nawiązywania stosunku pracy z menedżerami w spółkach komunalnych miało z zasady wpływać na wzrost ich motywacji, a tym samym na zwiększenie wyników spółki. W praktyce (w gminie Tarnów) – jak wynika z analizy niektórych wypowiedzi – kontrakt w obecnej formie motywuje mniej niż poprzednia forma zatrudnienia, czyli umowa o pracę. Respondenci oceniają swój kontrakt menedżerski jako kontrakt transponowany z umowy o pracę, gdyż tego wymagała nowa ustawa. Określają swój kontrakt jako wprowadzający rygorystyczne założenia, niwelujący nabyte dotychczas uprawnienia, choćby ochronę w okresie przedemerytalnym, odpłatną, gwarancję zatrudnienia, a nie rekompensujący tego wyższym wynagrodzeniem. Menedżer zatrudniony na podstawie kontraktu, mając precyzyjnie określone cele, ma osiągnąć konkretny wynik. Nie powinno mieć znaczenia, w jakim czasie, ile godzin dziennie/tygodniowo świadczy usługi, gdyż osiąga założony wynik. Jednak powszechnie zawarte kontrakty w spółkach komunalnych (bazując na uzyskanych wzorach) zobowiązują prezesa do ewidencjonowania czasu pracy oraz wskazują prawo do 26-dniowego płatnego urlopu wypoczynkowego. Głębsza analiza w innych regionach pokazuje, że pozycja negocjacyjna menedżerów zależy od aktualnej sytuacji politycznej. Włodarz, który ma poparcie w radzie miasta, może pozwolić sobie na odważniejsze zapisy w kontrakcie czy ustępstwa względem przyjmujących zlecenie menedżerów, nie narażając się na zarzuty o działanie na niekorzyść finansów miast/gmin, zachowuje się mniej zachowawczo, jest bardziej skłonny do ryzyka. Przykładowo, ustawa określa maksymalne poziomy wynagrodzenia, jakie może być przyznane, i do kompetencji organu ustalającego zasady wynagradzania należy wskazanie wartości tego parametru. Dla spółek komunalnych górna granica to 50%. W kontraktach zawieranych w tarnowskich spółkach komunalnych wynagrodzenie uzupełniające, zależne od realizacji celów zarządczych, nie może przekroczyć 10% wynagrodzenia podstawowego.

Przechodząc do wad nawiązywania stosunku pracy z członkami organu zarządzającego na podstawie kontraktu menedżerskiego w podziale – dla spółki i dla zarządzającego: to, co wcześniej wymieniono jako zaletę, stanowi też wadę. Swoboda w prowadzeniu polityki zatrudnienia grozi ryzykiem samowoli w podejmowaniu decyzji kadrowych bez podstaw merytorycznych. Znane są przypadki takich decyzji właściciela wpływających niekorzystnie na podmiot umowy. Co prawda, stosunek pracy nie jest przeszkodą w podejmowaniu nieuzasadnionych decyzji kadrowych, jednak stwarza pewną barierę ekonomiczną i prawną. Inną wadą jest wymóg precyzyjnego określenia wszystkich aspektów związanych z usługą zarządzania w kontrakcie. Być może po pewnym okresie praktycznego funkcjonowania kontraktów czy też w wyniku negocjowania kontraktów z nowo powołanymi zarządzającymi, jak również na skutek orzecznictwa ukształtowanego w drodze wnoszonych pozwów, sposób kształtowania kontraktów ulegnie zmianie i pojawi się standaryzacja lub dobre praktyki. Wadą dla obydwu stron jest niejasna sprawa podatku VAT. W przypadku obowiązkowego naliczenia 23% podatku skutkiem będzie albo wzrost kosztu zarządzania, albo uszczuplenie wynagrodzenia zarządcy. Podatek od takiej usługi nie może być odliczany przez podmiot, jak również zarządzający nie jest „pełnoprawnym vatowcem”. Dla zarządzającego wadą jest także to, że praktycznie wykonując pracę, pozbawiony jest on ochrony Kodeksu pracy. Zdaniem większości respondentów kontrakt nie daje znaczących korzyści, a pozbawia zarządza-

jącego stabilności zatrudnienia pomimo przyjęcia przez niego wielu ograniczeń ekonomicznych, między innymi takich jak: zakaz prowadzenia działalności gospodarczej (podpisanie kontraktu wiąże się z rezygnacją z takiej działalności), brak możliwości swobodnego zarządzania własnym portfelem akcji, jawność stanu majątkowego itp. Brak w kontrakcie ochrony przed zerwaniem kontraktu w trakcie kadencji bez podania przyczyny, pominięto też kwestię odpraw, ograniczenia odpowiedzialności materialnej itp. (zob. tabela 3).

Tabela 3. Wady nawiązywania stosunku pracy z członkami organu zarządzającego na podstawie kontraktu menedżerskiego według interlokutorów
(Table 3. Disadvantages of establishing an employment relationship with members of a management body on the basis of a managerial contract according to interlocutors)

WADY	
DLA SPÓŁKI	DLA ZARZĄDZAJĄCEGO
Swoboda w prowadzeniu polityki zatrudnienia przez menedżera stwarza ryzyko samowoli w podejmowaniu decyzji	Pozbawienie stabilności zatrudnienia
Wymóg precyzyjnego określenia wszystkich aspektów związanych z usługą zarządzania w kontrakcie	Szereg ograniczeń ekonomicznych, np. zakaz prowadzenia działalności gospodarczej
	Brak możliwości swobodnego zarządzania własnym portfelem akcji
	Jawność stanu majątkowego
	Brak ochrony socjalnej (możliwość zerwania kontraktu z dnia na dzień, bez odprawy)
Brak doświadczenia i umiejętności tworzenia kontraktów służących spółce i motywujących zarząd do pracy	
Brak kultury kontraktów w Polsce	
W szybkim tempie wprowadzona ustawa regulująca sposób nawiązywania stosunków pracy w spółkach komunalnych, brak okresu przejściowego, nieprecyzyjnie określone zasady, brak wyjaśnienia postępowania w sytuacjach specyficznych, możliwość upolitycznienia kontraktów	

Źródło: opracowanie własne.

Na tak negatywną ocenę kontraktu może wpływać niska kultura zawierania kontraktów w Polsce. Dotyczy to zarówno umiejętności opracowania umów, jak i świadomości korzyści, jakie dają one obu stronom.

Prezesi badanych spółek ocenili swoje kontrakty bardzo nisko, argumentując tę opinię przykładowo znacznie mniejszą nagrodą, co odbiera chęć do podejmowania ambitnych działań, brakiem ochrony (brak odprawy) czy brakiem gwarancji zatrudnienia. Zapisy wynegocjowane w kontrakcie mniej motywują ich do pracy niż poprzednia forma zatrudnienia. Jak wynika z analizy wypowiedzi interlokutorów, kontrakt menedżerski gwarantujący kilkuletni okres pracy oraz precyzyjnie określający cele mógłby motywować do pracy na porównywalnym poziomie, jak na przykład stała pensja powiązana z nagrodą roczną, zależną od kryteriów określonych przez inwestora strategicznego, czy też stała pensja plus wypłata części wynagrodzenia w akcjach lub stała pensja plus premia miesięczna powiązana z wy-

nikiem finansowym, czy w końcu stała pensja plus udział w zyskach. Według opinii prezesów zarządu, w odniesieniu do wyników badań Kazimierza Barwacza z 2009 roku, jednym z najsukuteczniejszych sposobów wynagradzania zarządu, mającym wpływ na efektywność spółki, był kontrakt menedżerski, gwarantujący kilkuletni okres pracy oraz precyzyjnie określone cele. Na drugim miejscu znalazła się pensja powiązana z nagrodą roczną zależną od kryteriów określonych przez inwestora strategicznego, a na trzecim stała pensja plus premia miesięczna powiązana z wynikiem finansowym. Rysunek 3 pokazuje, jak zmieniła się opinia w tym zakresie (bazując na wstępnych wynikach badań w gminie Tarnów) w stosunku do roku 2017, kiedy kontrakt stał się obowiązkowy.



Rysunek 3. Wpływ sposobu wynagradzania zarządu na efektywność spółki według prezesów zarządu w 2009 i 2017 roku

(Figure 3. The impact of the remuneration of the board on the effectiveness of the company, according to CEOs in 2009 and 2017)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Barwacz, 2009 oraz wyników badań własnych.

Jak widać na rysunku, grupa respondentów ze spółek tarnowskich oceniła kontrakt niżej niż respondenci w 2009 roku. Wspomniane badania zostały przeprowadzone na długo, zanim nawiązywanie stosunku pracy na podstawie kontraktu w Polsce w spółkach komunalnych stało się obligatoryjne. Pierwsze doświadczenie kontraktów nie tyle zmieniło postrzeżenie

menedżerów w tym zakresie, ile zwiększyło świadomość korzyści i wad zastosowania kontraktów w praktyce, a ta nie zawsze jest zgodna z ich oczekiwaniami.

Co pozytywne, w badanych spółkach współpraca zarządu z radą nadzorczą jest oceniana wysoko, tak jak stopień wpływu rad nadzorczych na efektywność spółki. Rada na bieżąco analizuje działalność zarządu pod względem realizacji planów rocznych i strategii spółki. Przeprowadza kontrole tematyczne i na podstawie uzyskanych wyników sporządza wnioski pokontrolne oraz zalecenia. Po zatwierdzeniu sprawozdania rocznego ocenia realizację celów zarządczych i wylicza wysokość wynagrodzenia zmiennego. Co więcej, cykl wyborczy w badanych spółkach nie ma wpływu na rotację członków rady nadzorczej.

Wynagrodzenie członków rady nadzorczej w badanych spółkach nie jest powiązane z wynikami osiąganymi przez spółkę. Za najbardziej przydatną z wymienionych cech członków rad nadzorczych, które mogą przyczynić się do poprawy efektywności spółki, interlokutorzy uznali przygotowanie merytoryczne. Ważne jest także bogate doświadczenie zawodowe oraz umiejętność obiektywnej oceny działalności spółki.

Szerokie zastosowanie kontraktów menedżerskich w sektorze przedsiębiorstw komunalnych prezesi ocenili jako „niepotrzebne zamieszanie”. Być może po jakimś czasie zakres stosowania zostanie ograniczony do spółek kapitałowych nastawionych na zysk i pozostawiony jako forma alternatywna dla spółek komunalnych. Ich zdaniem samorządy powinny same decydować o formie zatrudnienia menedżerów. Powszechność kontraktów w spółkach komunalnych wpływa negatywnie na część menedżerów, zwiększając ich poczucia niesprawiedliwości i obniżając motywację do pracy.

5. Podsumowanie

Jak dotąd przeprowadzono niewiele badań, które ukazują wpływ wdrożenia kontraktów menedżerskich na wyniki i funkcjonowanie spółek komunalnych. Jako przykład można podać jednak wielkie przedsiębiorstwa w Korei Południowej, gdzie kontrakty są zawierane na różnych szczeblach zarządzania. Stwierdzono, że kontrakty menedżerskie wprowadzone w przedsiębiorstwach komunalnych przyczyniły się do sprawnej realizacji strategii rozwojowej przedsiębiorstw, zwiększenia wartości dla akcjonariuszy, adaptacyjności i rozwoju tych przedsiębiorstw (*business community*) (zob. Chew, Gillan, eds., 2009, s. 198). Według Stowarzyszenia Gmin stanu Wiktorii w Australii istnieje kilka kluczowych elementów, które powinno się rozważyć jako część dobrych praktyk zarządzania kontraktami, m.in. funkcja motywacyjna/mobilizacyjna kontraktu, prawidłowo określona rola i obowiązki świadczonych, monitoring wyników, etyczne postępowanie w biznesie czy warunki rozwiązania kontraktu (zob. Chestine, 2014, s. 13). Bardzo możliwe, że w Polsce, po pewnym okresie praktycznego funkcjonowania kontraktów, w wyniku negocjowania kontraktów z nowo powołanymi menedżerami, jak również na skutek orzecznictwa ukształtowanego w drodze wnoszonych pozwów, pojawi się standaryzacja lub dobre praktyki konstruowania kontraktów menedżerskich także w spółkach komunalnych.

Nie ulega wątpliwości, iż kontrakt menedżerski jest efektywnym i skutecznym narzędziem nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach działających rynkowo. Przed rozpoczęciem badań założono, że kontrakt menedżerski jest też efektywnym narzędziem nadzoru właści-

cielskiego w przedsiębiorstwach komunalnych. Uzyskane wyniki z pierwszego, wstępnego etapu badań nie potwierdzają tego założenia. Uważamy jednak, że na ten stan wpływa niska kultura zawierania kontraktów w Polsce oraz niedoprecyzowana ustawa. Rutyna zachowań ludzi i instytucji również utrudnia implementację kontraktów menedżerskich, zwłaszcza że chodzi tu o rozwiązania permanentne, długoterminowe, a nie sporadyczne. Potrzeba czasu i doświadczenia, aby prawidłowo sformułowany kontrakt służył spółce lepiej i motywował menedżera bardziej niż umowa o pracę. Badania takie będą kontynuowane na większą skalę. Już tak mała próbka ukazała jednak, jak znaczące mogą być różnice w postrzeganiu zalet i wad kontraktów w spółkach komunalnych i od jak wielu aspektów zależy zadowolenie oraz motywacja do pracy członków zarządu. Niemniej korzyści dla spółek będzie można ocenić na podstawie osiągniętych wyników w przyszłości.

Bibliografia

- Barwacz, K. (2009). Efektywność mechanizmów nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych sektora komunalnego. Niepublikowana rozprawa doktorska. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Barwacz, K. (2011). Efficiency of the owner's supervision in public sector enterprises in view of the new institutional economy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 17(1), 29–42.
- Błahy, A., Bilicki, P. (2016). *Nowe zasady wynagrodzeń w spółkach z udziałem m.in. Skarbu Państwa* [online, dostęp: 2016-11-10]. Newsletter, październik. Szczecin: Marek Czernis, Kancelaria Rady Prawnego. Dostępny w Internecie: http://www.czernis.pl/public/pdf/newsletter_get/7.pdf.
- Chestine, O. (2014). *Contract Management Guidelines* [online, dostęp: 2018-02-20]. The Voice of Local Government. Melbourne: Municipal Association of Victoria. Dostępny w Internecie: <http://www.mav.asn.au/search/Results.aspx?k=contract%20management%20guidelines>.
- Chew, D.H., Gillan, S.L. (eds.). (2009). *Global Corporate Governance*. New York: Columbia University Press. ISBN 9780231148542.
- Jagoda, J., Lobos-Kotowska, D., Stańko, M. (2008). *Gospodarka mieniem komunalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Prawnicze „LexisNexis”. ISBN 9788373348837.
- Jerzemska, M. (2002). *Nadzór korporacyjny*. Warszawa: PWE. ISBN 8320813824.
- Koziół, L. (2011). Management contracts in the company supervision and management system. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 17(1), 105–120.
- Koziół, L., Barwacz, K. (2016). *Problemy ładu korporacyjnego sektora przedsiębiorstw komunalnych*. Tarnów: Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej.
- Krzyszowska-Dąbrowska, M., Rogocz, M. (2016). *Nowa ustawa kominowa eliminuje umowy o pracę dla zarządzających spółkami Skarbu Państwa* [online, dostęp: 2016-10-17]. *Gazeta Prawna.pl*. Dostępny w Internecie: <http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/968404,spolki-skarbu-panstwa-nowa-ustawa-kominowa-eliminuje-umowy-o-prace.html>.
- Kubot, Z. (1994). *Kontrakty menedżerskie*. Zielona Góra: Agencja Rozwoju Regionalnego. ISBN 839013991X.
- Kubot, Z. (1999). *Kontrakty menedżerskie średniej kadry kierowniczej*. Wrocław: Klemar. ISBN 8391288102.
- Landowska, A. (1996). Umowa o zarządzaniu przedsiębiorstwem państwowym. *Prawo Przedsiębiorcy*, 5.
- Mesjasz, Cz. (2005). Mechanizmy władania korporacyjnego. W: J.M. Rybicki (red.). *Sukces organizacji: strategie i innowacje* (s. 312–322). Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego; Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego.
- Michalski, J. (2016). *Zasady kształtowania wynagrodzeń w spółkach z udziałem: Skarbu Państwa, jednostek samorządu terytorialnego lub ich związków, państwowych osób prawnych, komunalnych osób prawnych* [online, dostęp: 2017-02-08]. Dostępny w Internecie: <http://www.4edu.com.pl/>.
- Walentynowicz, P. (2000). *Kontrakt menedżerski w zarządzaniu firmą*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego. ISBN 8387636819.

Effectiveness assessment of managerial contracts in municipal enterprises

Abstract: The aim of the article is to present the concept of assessing the effectiveness of managerial contracts in municipal enterprises and presentation of the results of empirical research. The subject of the research was the description of the municipal enterprises sector, the identification of economic and organizational as well as legal conditions for the implementation of managerial contracts and the presentation of the opinions of the presidents of the surveyed companies.

The identification of benefits and dysfunctions of managerial contracts introduced as well as identification of ways to improve this form of employment of people in managerial positions were acknowledged as a research problem. In the study the method of analysing the results of research of predecessors, the method of financial analysis and the technique of interview with managers of the surveyed enterprises, interviews

with representatives of the owner—local government units—were used.

The article is divided into three significant parts. The first one is an explanation the contract concept and discussion of the process of preparing a managerial contract. The conclusion was drawn stating that effective management can only be provided by a motivation system that will allow to appreciate the competences and results obtained and balance the risk and the responsibility that rests on the managerial staff. Managerial contracts, which play a large role in the theory and practice of corporate governance, are to fulfill this function. The second part of the article presents the characteristics of the municipal enterprises sector. The last part of the article is a presentation of the results of preliminary empirical research on the use of contracts in the practice of municipal enterprises.

Key words: effectiveness of corporate governance, owner's supervision, civil contract, municipal sector

ERGONOMIA

Wybrane zastosowania technologii informatycznych wspomagające osoby z niepełnosprawnością ruchową wszystkich kończyn w sterowaniu komputerem osobistym

**Katarzyna Jach,
Justyna Piwińska**

Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania

Abstrakt: W artykule przedstawiono przegląd współczesnych technologii możliwych do zastosowania przez osoby z ograniczoną sprawnością ruchową wszystkich kończyn, zastępujących tradycyjne rozwiązania, tj. mysz i klawiaturę komputera. Ze względu na wykorzystane technologie omawiane rozwiązania zostały sklasyfikowane w czterech grupach: oparte na śledzeniu twarzy, oparte na śledzeniu wzroku, oparte na rozpoznawaniu położenia obiektu oraz pozostałe. Stosownie do reprezentantów każdej grupy przeprowadzono porównanie technologii według dziewięciu kryteriów istotnych z punktu widzenia użytkownika. Wagę poszczególnych kryteriów przyporządkowano na podstawie badania ankietowego. Ustalono, że mimo porównywalnych sumarycznych ocen systemów każdorazowy dobór systemu powinien być oparty na indywidualnych potrzebach użytkownika.

Słowa kluczowe: społeczeństwo informacyjne, ICT, interfejs człowiek-komputer, osoby z niepełnosprawnościami, projektowanie uniwersalne

1. Wprowadzenie

Technologie informatyczne dawno już zaczęły dominować w naszym życiu. W ciągu ostatnich lat znacząco wzrosła liczba osób z niepełnosprawnościami korzystających z komputera. Jednocześnie z badań wynika, że mimo zwiększającego się dostępu tej grupy do komputera oraz Internetu, w porównaniu z użytkownikami pełnosprawnymi odsetek jest w dalszym ciągu niższy, choć zmniejszają się dysproporcje. Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych w 2003 roku dostęp do komputera miało 63,6% osób powyżej 15. roku życia bez niepełnosprawności i tylko 39,7% osób z niepełnosprawnością. Podobnie dostęp do Internetu posiadało odpowiednio 59,1% i 33% użytkowników (Dobransky, Hargittai, 2006). Dla porównania, w 2013 roku (najświeższe udostępnione dane) dostęp do komputera miało 90,4% użytkowników bez niepełnosprawności i 73,9% osób z niepełnosprawnościami, a dostęp do Internetu w formie abonamentu posiadało odpo-

Korespondencja:
Katarzyna Jach
Politechnika Wrocławska
Wydział Informatyki i Zarządzania
Katedra Systemów Zarządzania
(W8/K6)
Wybrzeże Wyspiańskiego 27
50-370 Wrocław, Poland
Tel. +48 71 348 50 50
E-mail: katarzyna.jach@pwr.edu.pl

wiednio 81,1% i 63,8% użytkowników (File, Ryan, 2014). Widoczny jest więc coraz bardziej aktywny udział osób z niepełnosprawnością w usługach ICT. Komputer często stanowi nieodzowny element ich komunikacji ze światem, umożliwia pracę zawodową oraz częściowe lub całkowite usamodzielnienie się. Dla Światowej Organizacji Zdrowia komputer jest jednym z urządzeń, które ułatwiają osobom z niepełnosprawnością funkcjonowanie w życiu (*assistive technology*), a zwiększanie dostępu osób z niepełnosprawnością do tych urządzeń, w tym także komputerów, jest jednym z celów planu strategicznego na lata 2014–2021 (World Health Organization, 2015). Brak dostępu do Internetu czy komputera to jeden z podstawowych rodzajów wykluczenia. Dostęp ten w przypadku osób z niepełnosprawnością wpływa również pozytywnie na aspekty osobowościowe użytkowników, na przykład poprawia ich samoocenę w zakresie komunikacji interpersonalnej (Bradley, Poppen, 2003) oraz poczucia niezależności (Cook i in. 2005; badanie wśród osób z niepełnosprawnością psychiczną). Łatwoci komunikacji z innymi sprzyja możliwość ujawnienia przed wirtualnymi rozmówcami jedynie części wiedzy o sobie (Dobransky, Hargittai, 2006). Innym pozytywnym aspektem korzystania z technologii ICT jest poprawa jakości życia, odnotowana wśród badanych z uszkodzeniem rdzenia kręgowego (Drainoni i in., 2004). Co więcej, stwierdza się przydatność różnego rodzaju sprzętu elektronicznego (komputerów, konsol, robotów, rzeczywistości wirtualnej) i oprogramowania w rehabilitacji osób niepełnosprawnych, na przykład z porażeniem mózgowym (Manresa-Yee i in., 2014).

Część osób z niepełnosprawnościami nie potrzebuje dodatkowych funkcjonalności, niektórzy jednak wymagają zastosowania określonych technologii wspomagających. W Stanach Zjednoczonych 19% użytkowników z niepełnosprawnościami stwierdziło, że korzystanie z sieci jest dla nich trudne ze względu na ich ograniczenia (Lenhart i in., 2003). Kluczowe znaczenie dostępności podkreślał już wynalazca sieci (World Wide Web), mówiąc, że jej siła tkwi w uniwersalności, a dostęp powinien być zapewniony wszystkim, bez względu na potencjalne niepełnosprawności (Berners-Lee, 1997). Jeszcze do niedawna alternatywne rozwiązania były trudno dostępne, często projektowane w warunkach domowych. Dziś, po około 20 latach rozwoju, na rynku można zauważyć szeroką gamę systemów wspomagających, spełniających wymagania większości użytkowników (Clark, 2002). Szeroki przegląd dostępnych rozwiązań zawiera praca Simpsona (2013). Przegląd sposobów korzystania z komputera przez użytkowników z porażeniem mózgowym daje Davies i in. (2010). Istnieją różne rozwiązania, takie jak: adaptowane klawiatury, nakładki ochronne, klawiatury wykorzystujące kod Morse'a, systemy wskazujące, specjalistyczne rysiki. U osób z zaburzeniami wzroku bardzo popularne stały się systemy rozpoznawania mowy (Lazar i in., 2007). Podjęto również próby skonstruowania zestawu wskazówek mających pomóc terapeutom w doborze właściwego rozwiązania technicznego dla osób z niepełnosprawnością (Hwang i in., 2001), na przykład na podstawie drzewa decyzyjnego (Anson, 1994), serii zadań (Dumont, Vincent, Mazer, 2002) lub dedykowanego oprogramowania, między innymi Compass (LoPresti i in., 2002). Powstały także modele pozwalające na dobór rozwiązań zgodnie z kryteriami jakościowymi, a przegląd tego typu modeli zawiera praca Simpsona, Koestera i LoPrestiego (2010). Zasadniczo modele te zakładają uniwersalność stosowania dla osób z różnego rodzaju ograniczeniami.

W artykule przedstawiono wybrane zastosowania technologii informatycznych wspomagające osoby z ograniczoną sprawnością ruchową wszystkich kończyn w sterowaniu kompu-

terem osobistym. Głównym celem pracy jest porównanie dostępnych na rynku technologii, alternatywnych dla tradycyjnej myszy i klawiatury, według kryteriów istotnych z punktu widzenia użytkowników. Może to zwiększyć świadomość użytkowników z niepełnosprawnościami na temat oferowanych rozwiązań wspomagających ich pracę z komputerem. Proponowana ocena różnych rozwiązań, jak i zastosowane kryteria mogą ułatwić dobór technologii dla danego użytkownika.

2. Charakterystyka systemów wspomagających

2.1. Systemy oparte na rozpoznawaniach położenia obiektu

W systemach opartych na rozpoznawaniu lokalizacji obiektu położenie kursora na ekranie jest zależne od położenia fizycznie określonego obiektu. Przedstawicielem takiej grupy omawianych rozwiązań jest SmartNav (<https://www.naturalpoint.com/smartnav/>), pozwalający na obsługę komputera za pomocą ruchów głowy. Urządzenie to zastępuje mysz komputerową dzięki małej, cienkiej i błyszczącej kropce umieszczonej na czole, okularach lub czapce użytkownika. Detektor rejestruje występujące ruchy głowy, dzięki czemu kursor myszy przemieszcza się po ekranie.

Do urządzenia dołączone są: przejściówka umożliwiająca podłączenie jednego lub dwóch przycisków, oprogramowanie realizujące wszystkie funkcje klikania oraz klawiatura ekranowa. W zestawie podstawowym znajdują się także 52 kropki (*target dots*). W przypadku ich zużycia zachodzi konieczność zakupu nowych. Do największych zalet SmartNav należą poręczność oraz mobilność. Detektor jest mały i lekki; może być umieszczony zarówno na laptopie, jak i tradycyjnym monitorze. Dodatkowo nie wymaga podłączenia do prądu – wykorzystuje port USB komputera. Jedną z istotnych trudności przy jego obsłudze jest konieczność naklejania kropki, co w przypadku osób sparaliżowanych często jest samodzielnie niemożliwe. Korzystanie ze sprzętu wymaga więc obecności asystenta, a co za tym idzie – ogranicza samodzielność. Kolejną ważną kwestią jest ewentualne serwisowanie. Urządzenie opiera się na autorskim rozwiązaniu, w związku z czym w przypadku awarii konieczna jest wymiana lub zakup całego sprzętu ponownie. Z racji tego, iż nie jest on produkowany w Polsce, może się to wiązać z dłuższym czasem oczekiwania lub dodatkowymi kosztami.



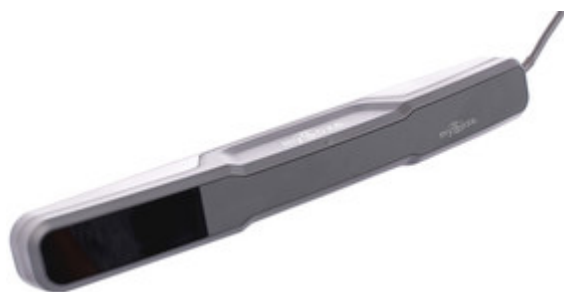
Rysunek 1. SmartNav

Inne systemy oparte na tej zasadzie to na przykład Tongue Drive System (Kim i in., 2013). Sterowanie w tym przypadku odbywa się poprzez poruszanie językiem, na którym umieszczony jest magnes lub standardowy kolczyk.

2.2. Rozwiązanie oparte na śledzeniu wzroku

Kolejna grupa rozwiązań opiera swoje działanie na śledzeniu ruchów gałek ocznych (*eye-tracking*). Na tej zasadzie działa między innymi MyGazeAssistive 2 (<http://www.mygaze.com/products/mygaze-assistive>), który pozwala za pośrednictwem wzroku przesuwać kursor po ekranie i używać funkcji przycisków myszy na kilka różnych sposobów – za pomocą mrugnięcia, zatrzymania wzroku lub klawiatury.

Urządzenie jest proste w działaniu i uniwersalne. Zostało dostosowane do potrzeb szerokiego grona użytkowników: zarówno osób dobrze widzących, jak i noszących okulary lub szkła kontaktowe. Korzystanie z urządzenia nie wymaga zaawansowanej znajomości technologii ani ponadprzeciętnego sprzętu komputerowego. Charakteryzuje się bardzo prostym sposobem instalacji i automatyczną kalibracją wzroku. Podobnie jak poprzednik, nie wymaga korzystania z zewnętrznego źródła zasilania i można przymocować go zarówno do laptopa, jak i tradycyjnego monitora. Do istotnych zalet sprzętu należy zaliczyć mobilność oraz łatwość obsługi. Dodatkowo wszelkie ustawienia kalibracji, szybkości czy też wielkości kursora są dostępne również za pomocą wzroku. Użytkownik może zatem działać w pełni samodzielnie, bez konieczności pomocy asystenta. Czynnikiem mogącym utrudnić kupno sprzętu przeciętnemu klientowi jest wyższa, niż w przypadku pozostałych rozwiązań, cena produktu.



Rysunek 2. MyGaze 2

Źródło: <http://www.mygaze.com/products/mygaze-assistive/>.

Inne systemy oparte na *eyetrackingu* dedykowane osobom z niepełnosprawnościami to na przykład TM5 mini produkowany przez EyeTech Digital Systems (<http://www.eyetechds.com/tm5-mini-assistive-tech.html>), systemy Tobii, między innymi PCEye Mini lub ekskluzywny system I-15.

2.3. Systemy oparte na śledzeniu twarzy użytkownika

Kolejna grupa rozwiązań to systemy śledzące twarz użytkownika, poruszające kursorem po ekranie w reakcji na ruchy jego głowy. Przykładem jest Face Controller (<http://www.>

face-controller.com). To system umożliwiający osobom z niepełnosprawnościami sterowanie komputerem za pomocą ruchów głowy, gestów oraz mimiki twarzy. Różni się od pozostałych tym, że korzysta z istniejących już rozwiązań technicznych – masowo produkowanych kontrolerów gier Microsoft Kinect.

Urządzenie, podobnie jak wyżej wymienione, współpracuje zarówno z komputerem przenośnym, jak i tradycyjnym monitorem. Na etapie kalibracji oprogramowania użytkownik ma możliwość przypisania wybranych gestów do podstawowych funkcjonalności, na przykład mrugnięcie prawym okiem to kliknięcie prawym przyciskiem myszy oraz określenie preferencji czułości gestów. Kamera umieszczona w kontrolerze rejestruje ruchy głowy, pozwalając w ten sposób na poruszanie kursorem, a także rozpoznaje gesty, dzięki czemu oprogramowanie może generować przypisane do nich akcje.

Jego podstawową zaletą jest uniwersalność i łatwa dostępność na rynku. Z racji wykorzystania urządzenia Microsoft Kinect, dostępnego w większości sklepów elektronicznych, istnieją znacznie łatwiejsze możliwości serwisowania czy ewentualnej wymiany. Inne systemy śledzące twarz użytkownika to na przykład korzystająca ze standardowych kamer internetowych Camera Mouse (<http://www.cameramouse.org>), rozwijana od roku 2000 (Gips, Betke, Fleming, 2000), lub oparty na śledzeniu ruchów nosa SINA (Manresa-Yee i in., 2014). W odróżnieniu od systemu Face Controller, w którym do kilku różnych akcji można przypisać różne gesty, systemy te jednak nie pozwalają na personalizację kliknięć myszy; jedyną dostępną opcją w celu kliknięcia jest utrzymanie kursora w stałym położeniu przez określony czas (*dwell time*).

2.4. Inne rozwiązania techniczne

Najprostsze sterowanie tego rodzaju to korzystanie wyłącznie z klawiatury za pomocą na przykład ołówka, co jednak nie zastępuje w pełni funkcjonalności myszy. Inne rozwiązania bazują na wykorzystaniu ust lub podbródka, jak system BJOY Chin (<http://bjoliveat.com/bjoy-mice/211-BJOY-chin.html>). Działanie jest bardzo intuicyjne; ruch kursora po ekranie odzwierciedla kierunek ruchu głowy, zaś klikanie odbywa się po przechyleniu głowy i delikatnym naciśnięciu przycisków po bokach oparcia. Urządzenie nie wymaga dodatkowej instalacji – po zakupie jest od razu gotowe do użytku. Umożliwia jednak dostosowanie działania pod kątem szybkości, wrażliwości czy przypisanych do ruchów głowy akcji. Jest dość poręczne i korzysta z portu USB komputera. Jego największą wadą może być trudność w obsłudze. BJOY Chin trzeba bowiem każdorazowo przed użytkowaniem ustawić w odpowiednim miejscu. Ogranicza to zatem samodzielność użytkowników.



Rysunek 3. BJOY Chin

Źródło: <http://www.bjliveat.com/access/bjoy-chin.html>.

Inne systemy z tej grupy to na przykład IntegraMouse Plus umożliwiający sterowanie ustami, Sip/Puff Breeze sterowany poprzez zasysanie lub dmuchanie powietrza do rurki czy też różnego rodzaju wskaźniki sterowane ustami, jak MouthStick Stylus.

3. Wybór kryteriów oceny i ich wag

Kluczowym elementem analizy był wybór kryteriów oceny. Na podstawie literatury, analizy rynkowej i wcześniejszych doświadczeń jako istotne czynniki wpływające na jakość systemu interakcyjnego wyróżnione zostały: zasada przesuwania kursora, używanie funkcji myszy, wymagania techniczne, mobilność, zasilanie, personalizacja ustawień, instalacja i pierwsze użycie, zakres cenowy oraz samodzielność użytkowania.

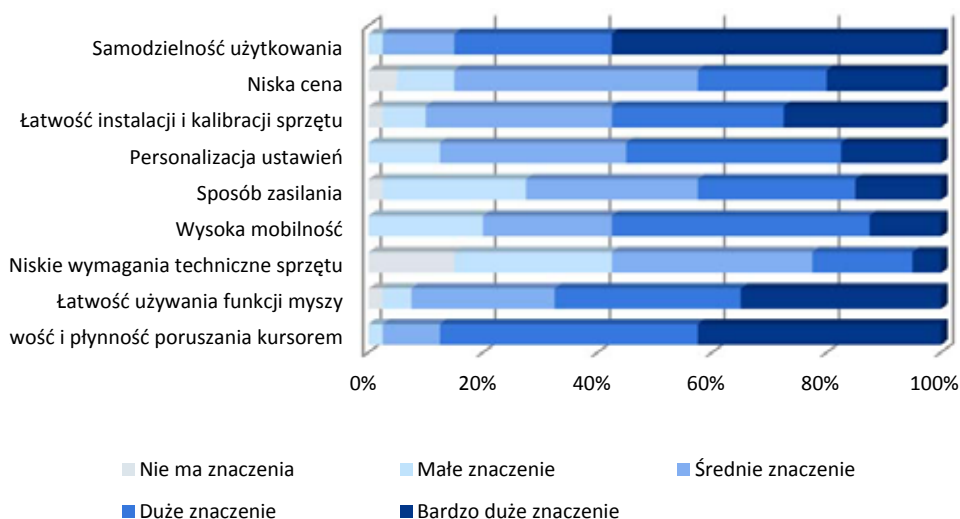
3.1. Przyjęte zasady oceny kryteriów

W przypadku zasad przesuwania kursora oraz używania funkcji myszy kryterium oceny było obciążenie użytkownika. Najwyższe oceny w tych kategoriach otrzymały systemy umożliwiające pełne sterowanie za pomocą wzroku, gestów, mimiki twarzy oraz poruszanie kursorem przez mało obciążające ruchy głowy. Kolejne kryterium – wymagania techniczne – ocenione zostało bardzo intuicyjnie: im wyższa bariera użytkowania, tym niższa ocena. Wszystkie z przedstawionych urządzeń działają zarówno z komputerem stacjonarnym, jak i laptopem. Mobilność w niektórych przypadkach została jednak ograniczona wielkością oraz wagą urządzenia. Podobnie było z zewnętrznym źródłem zasilania, gdzie wyższe noty przypisano urządzeniom korzystającym z portu USB komputera. Oceny w przypadku dwóch następnych czynników, a więc personalizacji ustawień oraz instalacji i pierwszego użycia, ułożyły się analogicznie. Systemy oferujące bogatą możliwość dostosowania do preferencji użytkownika i charakteryzujące się prostym procesem instalacji otrzymały najwyższe oceny. Kolejne kryterium, czyli cena produktu, ocenione zostało na podstawie przedziałów, zgodnie z zasadą: im niższa kwota, tym wyższa ocena dla systemu. Ostatnim, lecz z całą pewnością

niezwykle istotnym kryterium jest samodzielność użytkownika. Przypisane systemom oceny determinują stopień, w jakim osoba z niepełnosprawnością może posługiwać się sprzętem bez konieczności pomocy asystenta.

3.2. Przypisanie wag poszczególnym kryteriom

W celu określenia znaczenia poszczególnych kryteriów w ocenie systemu interakcyjnego z perspektywy użytkowników przeprowadzone zostało anonimowe badanie ankietowe. Grupa respondentów liczyła 40 osób, w tym w szczególności osoby młode, na co dzień korzystające z komputera. Przebadane zostały osoby pełnosprawne, sięgające zwykle po tradycyjne rozwiązania, takie jak klawiatura i mysz komputerowa. Ankietyowanych poproszono o ocenę każdego z dziewięciu kryteriów pod względem ich istotności w korzystaniu z systemu interakcyjnego, w skali 1–5 (1 – nie ma znaczenia, 5 – bardzo duże znaczenie). Wyniki przedstawiono na rysunku 4.



Rysunek 4. Istotność poszczególnych kryteriów w ocenie systemu interakcyjnego
(Figure 4. The importance of individual criteria in the assessment of the interactive system)

Źródło: opracowanie własne.

Kryterium, któremu respondenci przypisywali najczęściej bardzo duże znaczenie, jest samodzielność użytkownika – rozumiana jako brak konieczności pomocy innych osób. Czynnikiem ten oceniło najwyżej blisko 58% respondentów, a 28% przypisało mu duże znaczenie. Do istotnych kryteriów można zaliczyć w dalszej kolejności „łatwość i płynność poruszania kursorem po ekranie” oraz „łatwość używania funkcji myszy”. Za najmniej istotne uznano „niskie wymagania techniczne sprzętu” (43% ankietyowanych).

Na podstawie uzyskanych wyników ustalonym wcześniej kryteriom zostały przypisane wagi odpowiadające średnim ocenom respondentów. Wyniki zawiera tabela 1.

Tabela 1. Istotność kryteriów oceny systemu interakcyjnego
(Table 1. The importance of the interactive system assessment criteria)

Opis kryterium (Criterion description)	Istotność kryterium (średnia ocena) (The importance of the criterion [average estimation])
Łatwość i płynność poruszania kursorem po ekranie (Ease and smoothness of moving the cursor on the screen)	4,3
Łatwość używania funkcji myszy (Ease of mouse functions usage)	3,9
Niskie wymagania techniczne sprzętu (Low technical requirements of the equipment)	2,7
Wysoka mobilność (łatwość przenoszenia sprzętu) (High mobility [easy to carry equipment])	3,5
Zasilanie (uniwersalność oraz mały pobór energii elektrycznej podczas użytkowania) (Power supply [versatility and low power consumption while using])	3,3
Szeroki zakres dostosowania ustawień do indywidualnych preferencji użytkownika (Wide range of settings adjustment to the individual preferences of the user)	3,6
Łatwość instalacji i kalibracji sprzętu (Easy installation and calibration of equipment)	3,7
Niska cena (Low price)	3,4
Samodzielność użytkowania (brak konieczności pomocy innych osób) (Independence of use [no need for other people's assistance])	4,4

Źródło: opracowanie własne.

4. Ocena systemów

W tabeli 2 przedstawiono porównanie wybranych systemów. Ocena rozwiązań została dokonana na podstawie funkcjonalności produktów. Otrzymane ostatecznie średnie oceny systemów są do siebie bardzo zbliżone. Dopiero uzupełnienie ocen o wagi przypisane poszczególnym kryteriom (tabela 3) pozwala na bardziej zróżnicowane oceny.

Tabela 2. Porównanie wybranych systemów
(Table 2. The comparison of selected systems)

Kryterium (<i>Criterion</i>)	SmartNav		MyGaze Assistive 2		BJOY Chin		Face Controller	
	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)
Zasada przesuwania kursora (<i>Bases of moving the cursor</i>)	Ruchy głową z naklejoną na czole kropką rozpoznawaną przez detektor	4	Wzrok	5	Ruchy głowy	4	Ruchy głowy	4
Używanie funkcji myszy (<i>Using the mouse functions</i>)	Przejdziówka umożliwiająca podłączenie jednego lub dwóch przycisków, oprogramowanie realizujące wszystkie funkcje klikania oraz klawiatura ekranowa	2	Za pomocą mrugnięcia, zatrzymania wzroku lub klawiatury	4	Przez przechylenie głowy i nacisk przycisków po bokach oparcia	3	Za pomocą gestów i mimiki twarzy (np. mrugnięcie, uśmiech, otwarcie ust, dziubek)	5
Wymagania techniczne (<i>Technical requirements</i>)	Windows 98 lub nowszy, procesor min. Pentium 500 MHz, 5 KB wolnego miejsca, 65 MB RAM, port USB 1.1 lub 2.0	3	Windows XP lub nowszy, procesor $\geq 2,8$ GHz, Intel 13/i5/i7	3	Brak	5	Windows 8 lub nowszy, procesor x64 $\geq 3,1$ GHz, RAM ≥ 4 GB, port USB 3.0	2
Mobilność (<i>Mobility</i>)	Detektor mały i lekki	4	Mobilność oraz lekkość	4	Urządzenie przenośne, ale stosunkowo duże i ciężkie	2	Konsola Kinect stosunkowo duża, ale mobilna	3
Zasilanie (<i>Power supply</i>)	Port USB komputera	4	Zewnętrzne	2	Port USB komputera	4	Zewnętrzne	2

Kryterium (<i>Criterion</i>)	SmartNav		MyGaze Assistive 2		BJOY Chin		Face Controller	
	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)	Opis (<i>Description</i>)	Ocena (<i>Evaluation</i>)
Personalizacja ustawień (<i>Personalization of settings</i>)	Różne opcje ustawienia ruchu kursora oraz aktywacji kliknięcia: komendy głosowe, <i>dwell time</i> , oddzielne urządzenie	3	Możliwość spersonalizowania wszelkich ustawień kalibracji, szybkości czy też wielkości kursora. Istotne funkcje dostępne za pomocą wzroku	5	Możliwość dostosowania działania pod kątem szybkości, wrażliwości czy przypisanych do ruchów głowy akcji	3	Możliwość przypisania wybranych gestów do podstawowych funkcjonalności oraz określenie preferencji czułości gestów	3
Instalacja i pierwsze użycie (<i>Installation and first use</i>)	Instalacja oprogramowania konieczna przed użyciem systemu	3	Prosty sposób instalacji i automatyczna kalibracja wzroku	5	Niewymagana instalacja. Przed użyciem konieczne jest ustawienie urządzenia w odpowiednim miejscu	3	Wymagana instalacja oprogramowania. Wymagane przejście przez proces kalibracji jednorazowo dla każdego nowego użytkownika	3
Zakres cenowy (w zł) (<i>Price range [in PLN]</i>)	2001–3000	4	Powyżej 5000	2	2001–3000	4	2001–3000	4
Samodzielność użytkownika (<i>Independence of the user</i>)	Konieczność każdorazowego naklejania kropki, a co za tym idzie – ograniczanie samodzielności większości użytkowników docelowych	3	Zmiana ustawień dostępna również za pomocą wzroku, a więc zwiększona samodzielność użytkowników	5	Przed każdym użyciem konieczne jest ustawienie urządzenia w odpowiednim miejscu, co ogranicza samodzielność większości użytkowników docelowych	1	Wysoka, przy korzystaniu z zapisanych ustawień	4
Średnia ocena (<i>Average evaluation</i>)	3,33		3,89		3,22		3,33	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Ocena całkowita wybranych systemów z uwzględnieniem istotności kryteriów oceny
(Table 3. Overall evaluation taking into account the importance of the evaluation criteria)

Istotność kryterium (Importance of the criterion)	Opis kryterium (Criterion description)	SmartNav	MyGaze Assistive 2	BJOY Chin	Face Controller
4,3	Łatwość i płynność poruszania kursorem po ekranie (Ease and smoothness of moving the cursor on the screen)	17,2	21,5	17,2	17,2
3,9	Łatwość używania funkcji myszy (Ease of mouse functions usage)	7,8	15,6	11,7	19,5
2,7	Niskie wymagania techniczne sprzętu (Low technical requirements of the equipment)	8,1	8,1	13,5	5,4
3,5	Wysoka mobilność (łatwość przenoszenia sprzętu) (High mobility [easy to carry equipment])	14,0	14,0	7,0	10,5
3,3	Zasilanie (uniwersalność oraz mały pobór energii elektrycznej podczas użytkowania) (Power supply [versatility and low power consumption while using])	13,2	6,6	13,2	6,6
3,6	Szeroki zakres dostosowania ustawień do indywidualnych preferencji użytkownika (Wide range of settings adjustment to the individual preferences of the user)	10,8	18	10,8	10,8
3,7	Łatwość instalacji i kalibracji sprzętu (Easy installation and calibration of equipment)	11,1	18,5	11,1	11,1
3,4	Niska cena (Low price)	13,6	6,8	13,6	13,6
4,4	Samodzielność użytkowania (brak konieczności pomocy innych osób) (Independence of use [no need for other people's assistance])	13,2	22,0	4,4	17,6
Całkowita ocena (Overall evaluation)		109,0	131,1	102,5	112,3

Źródło: opracowanie własne.

Z zestawienia wynika, że wyróżniającym się rozwiązaniem jest MyGaze, urządzenie bazujące na technologii eyetrackingowej. O przewadze tego rozwiązania zdecydowały: samodzielność użytkownika, możliwość indywidualizacji ustawień oraz łatwość instalacji i kalibracji sprzętu. W dalszym ciągu jednak różnice nie są duże, należy również pamiętać o indywidualnych potrzebach każdego użytkownika i dostosowywać do nich wybór sprzętu.

5. Podsumowanie

Przedstawione systemy charakteryzują się bardzo różnym zakresem funkcjonalności. Najprostsze, jak Camera Mouse, nie wymagają żadnych dodatkowych urządzeń i są niskobudżetowe; najbardziej wyrafinowane, jak system Tobii I-15, kosztują powyżej 60 000 zł, co wydaje się przekraczać możliwości budżetowe większości zainteresowanych osób. Wszystkie prezentowane urządzenia pełnią funkcję urządzeń wskazujących (*pointing device*), zastępując tradycyjną mysz i klawiaturę.

Powyższy przegląd dostępnych rozwiązań wspomagających korzystanie z komputera bez użycia kończyn może pomóc w doborze odpowiedniego systemu osobom z ograniczeniami mobilności, a w konsekwencji zmniejszyć wykluczenie tej grupy użytkowników z przestrzeni wirtualnej (Ladner, Burgstahler, 2015). Jednakże z doświadczenia wynika, że każdorazowo konieczne jest wypróbowanie systemu dla konkretnego użytkownika, w dodatku z uwzględnieniem okresu adaptacji. Keates i in. (2002) rekomendują posługiwanie się w procedurze wyboru testami zaproponowanymi przez MacKenziego i in. (2001), a opartymi na teście Fittsa. Próba porównania użyteczności czterech różnych systemów, przeprowadzona przez Mana i Wong (2007) między innymi z użyciem tego testu, wykazała jednak rozbieżności w ocenach dla dwóch badanych przez ten zespół użytkowników z porażeniem mózgowym. Również przytoczone przez nich badania wskazują na podobne rozbieżności w ocenach preferencji oraz wyników testów obiektywnych, zarówno dla użytkowników w pełni sprawnych, jak i z niepełnosprawnością (Man, Wong, 2007). Warto też zwrócić uwagę, że nie należy przenosić wyników testów efektywnościowych (typu test Fittsa) uzyskanych przez osoby w pełni sprawne na użytkowników z niepełnosprawnością ze względu na różnice w charakterystykach ilościowych (dłuższe czasy realizacji zadań testowych) i jakościowych (inne charakterystyki ruchu kursora) (Hwang i in., 2004). Przedstawiona analiza stanowi także wstęp do dalszych badań użyteczności systemu Face Controller.

Artykuł został przygotowany na podstawie informacji o urządzeniach dostępnych na stronach ich producentów i dystrybutorów. Weryfikacja empiryczna była możliwa dla systemu Face Controller oraz w ograniczonym zakresie dla systemu SmartNav. Dostęp do systemu Face Controller był możliwy dzięki udostępnieniu go przez producenta na podstawie umowy nr S/228/16; prezentacja systemu SmartNav została przeprowadzona przez Laboratorium Tyfloinformatyczne Politechniki Wrocławskiej, za co autorki składają podziękowania.

Bibliografia

- Anson, D.K. (1994). Finding your way in the maze of computer access technology. *American Journal of Occupational Therapy*, 48, 121–129.
- Berners-Lee, T. (1997). World Wide Web Consortium (W3C) Launches International Web Accessibility Initiative. *Web Accessibility Initiative (WAI)* [online, dostęp: 2017-08-09]. Dostępny w Internecie: <https://www.w3.org/Press/WAI-Launch.html>.
- Bradley, N., Poppen, W. (2003). Assistive technology, computers and Internet may decrease sense of isolation for homebound elderly and disabled persons. *Technology and Disability*, 15(1), 19–25.

- Clark, J. (2002). *Building Accessible Websites* [online, dostęp: 2017-08-09]. Indianapolis–London: New Riders. ISBN 073571150X. Dostępny w Internecie: <https://joelclark.org/book/>.
- Cook, J.A., Fitzgibbon, G., Batteiger, D., Grey, D.D., Caras, S., Dansky, H., Priester, F. (2005). Information technology attitudes and behaviors among individuals with psychiatric disabilities who use the Internet: Results of a Web-based survey [online, dostęp: 2017-07-12]. *Disability Studies Quarterly*, 25(2). Dostępny w Internecie: <http://dsq-sds.org/article/view/549/726>.
- Davies, T.C., Mudge, S., Ameratunga, S., Stott, N.S. (2010). Enabling self-directed computer use for individuals with cerebral palsy: a systematic review of assistive devices and technologies. *Developmental Medicine and Child Neurology*, 52(6), 510–516.
- Dobransky, K., Hargittai, E. (2006). The disability divide in internet access and use. *Information, Communication and Society*, 9(3), 313–334.
- Drainoni, M.L., Houlihan, B., Williams, S., Vedrani, M., Esch, D., Lee-Hood, E., Weiner, C. (2004). Patterns of Internet use by persons with spinal cord injuries and relationship to health-related quality of life. *Archives of Physical and Medical Rehabilitation*, 85(11), 1872–1879.
- Dumont, C., Vincent, C., Mazer, B. (2002). Development of a standardized instrument to assess computer task performance. *American Journal of Occupational Therapy*, 56(1), 60–68.
- File, T., Ryan, C. (2014). Computer and Internet use in the United States: 2013 [online, dostęp: 2017-07-12]. *American Community Survey Reports, ACS-28*, Nov., 1–16. Dostępny w Internecie: <https://www.census.gov/history/pdf/2013computeruse.pdf>.
- Gips, J., Betke, M., Fleming, P. (2000). The Camera Mouse: Preliminary investigation of automated visual tracking for computer access. W: *The Proceedings of Rehabilitation Engineering and Assistive Technology Society of North America RESNA 2000* (s. 98–100). Arlington, VA: RESNA Press. ISBN 0932101429.
- Hwang, F., Keates, S., Langdon, P., Clarkson, J. (2004). Mouse movements of motion-impaired users: A sub-movement analysis. W: *Assets '04 Proceedings of the 6th International ACM SIGACCESS Conference on Computers and Accessibility* (s. 102–109). New York: Association for Computing Machinery. ISBN 158113911X.
- Keates, S., Hwang, F., Langdon, P., Clarkson, J., Robinson, P. (2002). Cursor measures for motion-impaired computer users. W: J.A. Jacko (ed.). *Assets 2002: The Fifth International ACM Conference on Assistive Technologies: July 8–10, 2002* (s. 135–142). New York: Association for Computing Machinery. ISBN 9781581134643.
- Kim, U.J., Park, H., Bruce, J., Sutton, E., Rowles, D., Pucci, D., Holbrook, J., Minocha, J., Nardone, B., West, D., Laumann, A., Roth, E., Jones, M., Veledar, E., Ghovanloo, M. (2013). The tongue enables computer and wheelchair control for people with spinal cord injury. *Science Translational Medicine*, 5(213), 213ra166.
- Ladner, R.E., Burgstahler, S. (2015). Increasing the participation of individuals with disabilities in computing. *Communications of the ACM*, 58(12), 33–36.
- Lazar, J., Allen, A., Kleinman, J., Malarkey, Ch. (2007). What frustrates screen reader users on the Web: A study of 100 blind users. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 22(3), 247–269.
- Lenhart, A., Horrigan, J.B., Rainie, L., Allen, K., Boyce, A., Madden, M., O'Grady, E. (2003). *The Ever-Shifting Internet Population: A new look at Internet access and the digital divide* [online, dostęp: 2017-07-12]. Report. Washington, DC: The Pew Internet and American Life Project. Dostępny w Internecie: <http://www.pewinternet.org/2003/04/16/the-ever-shifting-internet-population-a-new-look-at-internet-access-and-the-digital-divide/>.
- LoPresti, E.F., Koester, H.H., McMillan, W., Moore, P., Ashlock, G., Simpson, R.C. (2002). Compass: Software for computer skills assessment. W: J.A. Jacko (ed.). *Assets 2002: The Fifth International ACM Conference on Assistive Technologies: July 8–10, 2002, Crowne Plaza Hotel, Edinburgh, Scotland*. New York: Association for Computing Machinery. ISBN 9781581134643.
- MacKenzie, I.S., Kauppinen, T., Silfverberg, M. (2001). Accuracy measures for evaluating computer pointing devices. W: *CHI '01 Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (s. 9–16). New York: Association for Computing Machinery. ISBN 1581133278.
- Man, D.W., Wong, M.S. (2007). Evaluation of computer-access solutions for students with quadriplegic athetoid cerebral palsy. *The American Journal of Occupational Therapy*, 61(3), 355–364.
- Manresa-Yee, C., Ponsa, P., Salinas, I., Perales, F.J., Negre, F., Varona, J. (2014). Observing the use of an input device for rehabilitation purposes. *Behaviour and Information Technology*, 33(3), 270–281.

- Sears, A., Young, M. (2002). Physical disabilities and computing technologies: an analysis of impairments. W: J.A. Jacko, A. Sears (eds.). *The Human-Computer Interaction Handbook* (s. 482–503). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0805844686.
- Simpson, R., Koester, H.H., LoPresti, E. (2010). Research in computer access assessment and intervention. *Physical Medicine and Rehabilitation Clinics of North America*, 21(1), 15–32. DOI: 10.1016/j.pmr.2009.07.006.
- Simpson, R.C. (2013). *Computer Access for People with Disabilities: A Human Factors Approach*. Boca Raton, FL: CRC. ISBN 1466553723.
- World Health Organization. (2015). WHO *Global disability action plan 2014–2021: Better health for all people with disability* [online, dostęp: 2017-07-12]. Geneva: World Health Organization. ISBN 9789241509619. Dostępny w Internecie: <http://www.who.int/disabilities/actionplan/en/>.

Strony internetowe producentów urządzeń

- BJOY Chin: <http://bjliveat.com/bjoy-mice/211-BJOY-chin.html>.
- Camera Mouse: <http://www.cameramouse.org>.
- Face Controller: <http://www.face-controller.com>.
- MyGazeAssistive 2: <http://www.mygaze.com/products/mygaze-assistive>.
- SmartNav: <https://www.naturalpoint.com/smarnav/>.
- TM5 mini: <http://www.eyetechds.com/tm5-mini-assistive-tech.html>.

Selected applications of information technologies supporting individuals of all limbs motor disability in controlling a personal computer

Abstract: The article presents an overview of modern technologies with their possible application by individuals with limited motor ability of all limbs replacing traditional solutions, i.e. a mouse and a computer keyboard. Due to applied technologies, the solutions being discussed have been classified into four groups: based on face tracking, based on eye tracking, based on an object location recognition and others. Analysing

representatives of each group a comparison of the technologies according to nine criteria which are significant from a user's point of view has been made. The weight of particular criteria has been assigned on the basis of a survey research. It has been determined that despite comparable cumulative evaluations of the systems, a selection of a system ought to be each time based on a user's individual needs.

Key words: information society, ICT, HCI, people with disabilities, universal design

Ergonomiczne aspekty wypadkowości przy pracy

Zenon Muszyński,
Michał Kozioł,
Eugeniusz Kulwicki

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Celem artykułu jest ogólna ocena zmian w zakresie warunków pracy i wypadkowości w latach 2011–2016, ze zwróceniem uwagi szczególnie na wypadkowość kobiet i wskazanie działań zmierzających do jej niwelowania. Do ich sformułowania wykorzystano wyniki badań poprzedników, odpowiednie dane GUS oraz niektóre wskazania ergonomii i normy bhp. Na podstawie przedstawionych rezultatów analizy zjawiska wypadkowości w pracy stwierdzono, że mimo modernizacji wielu firm i poprawy materialnych warunków pracy wskaźnik wypadkowości w pracy utrzymuje się niezmiennie na wysokim poziomie, natomiast wśród kobiet wzrósł on nieznacznie w ciągu ostatnich dwóch–trzech lat, w okresie objętym badaniem. Sformułowano wnioski końcowe, w których podkreślono, że w celu zmniejszenia wypadkowości w pracy należy podjąć częściej niż dotychczas szkolenia pracowników nie tylko z zakresu bhp, lecz również efektywnych metod relaksacji i regeneracji organizmu w czasie przerw w pracy, kultury bezpieczeństwa pracy, uczenia się przez kwestionariusze dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, ponadto trzeba monitorować, a następnie modernizować stanowiska pracy kobiet, wykorzystując do tego celu ergonomiczną listę kontrolną.

Słowa kluczowe: ergonomia, bhp, wypadkowość w pracy kobiet i mężczyzn

1. Wprowadzenie

Stan wypadkowości przy pracy osób zatrudnionych w całej gospodarce narodowej, łącznie z pracującymi w gospodarstwach indywidualnych w rolnictwie, jest niepokojący. Ponad 80 000 kobiet i mężczyzn zostaje rokrocznie poszkodowanych podczas wykonywania różnych czynności, w wielu przypadkach nieobarczonych nawet wysokim poziomem ryzyka zawodowego (GUS, 2014).

Co kilka lat organizowany jest Europejski Tydzień Bezpieczeństwa Pracy, którego cel to między innymi zwrócenie szczególnej uwagi na wiele rodzajów zagrożeń oraz wciąż wysoki poziom wypadkowości podczas pracy.

Korespondencja:
Michał Kozioł
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
Samodzielny Zakład Informatyki
i Metod Ilościowych
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 539
E-mail: michal.koziol@mwse.edu.pl

Wśród podstawowych, powszechnie obowiązujących przepisów dotyczących bezpieczeństwa w pracy należy przede wszystkim wymienić art. 66 ust. 1 Konstytucji RP, zgodnie z którym każdy obywatel ma prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, przy czym art. 24 jednoznacznie określa, że to państwo sprawuje nadzór nad warunkami pracy. Powyższe ustalenia podnoszą rangę uregulowań prawnych dotyczących ochrony pracy.

Stosownie do art. 207 Kodeksu pracy pracodawca jest zobowiązany chronić zdrowie i życie pracowników dzięki zapewnieniu im bezpiecznych, higienicznych oraz ergonomicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu współczesnych osiągnięć nauki i techniki. Ponadto pracodawca jest zobowiązany do informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które wiąże się z wykonywaną pracą, a także do eliminowania lub znacznego ograniczania zagrożeń wypadkowością.

Pracodawca w ramach eliminowania lub ograniczania poziomu ryzyka zawodowego na poszczególnych stanowiskach pracy powinien obniżyć między innymi czas ekspozycji na uciążliwe warunki pracy.

Zarówno przepisy krajowe, jak i te, które zostały zawarte w dyrektywach Unii Europejskiej (zob. Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1.12.1998 r., Dz.U. nr 148, poz. 973; Dyrektywa Unii Europejskiej 90/270/EWG z dnia 29.05.1990 r.), zobowiązują pracodawców do doskonalenia realizowanego systemu techniki i organizacji pracy, uwzględniającego postulaty ergonomii opierające się na najnowszych badaniach naukowych i osiągnięciach technicznych.

Celem tego artykułu jest rozpoznanie i ocena wielkości zmian oraz zróżnicowania współczynnika wypadkowości w pracy z uwzględnieniem podziału według płci, jak również wskazanie czynników niebezpiecznych w miejscu pracy wraz z podaniem sposobów ich niwelowania i ze zwróceniem uwagi szczególnie na szkolenia pracowników i kwestionariuszowe uczenie się dotyczące bezpieczeństwa.

2. Wybrane czynniki zagrożeń wypadkowością

Według „Europejskiej statystyki wypadków” (ang. ESAW – *European Statistics on Accidents at Work*) za „wypadek przy pracy” uważa się nagle zdarzenie wywołane przyczyną zewnętrzną, powodujące uraz lub śmierć, które nastąpiło w związku z wykonywaną pracą. Stan bezpieczeństwa pracy w Polsce, mimo ciągłego doskonalenia i wprowadzania innowacyjnych form organizacji produkcji i organizacji pracy, jest nadal niepokojący (Olszewski, 2013, s. 9–21).

W ciągu ostatnich lat dostrzega się nieznaczny spadek liczby pracowników poszkodowanych w wypadkach przy pracy. W niektórych okresach można jednak zauważyć nieznaczny wzrost tej liczby w odniesieniu do roku poprzedniego. Taka sytuacja zmusza określone służby odpowiedzialne za stan bezpieczeństwa pracy do poszukiwania środków i metod dalszego podnoszenia poziomu bezpieczeństwa pracowników w przedsiębiorstwach.

Czynniki niebezpieczne w miejscu pracy, które mają niekorzystny wpływ na zdrowie i samopoczucie pracownika, a do tego w największym stopniu wpływają na zagrożenie wypadkowością, zostały podzielone na cztery grupy: czynniki fizyczne, chemiczne, biologiczne i psychofizyczne. Z kolei Główny Urząd Statystyczny stosuje podział na czynniki fizyczne i psychologiczne (GUS, 2014, s. 16–17).

Do czynników fizycznych zalicza się między innymi: pyły, hałas, silne wibracje oraz wymuszoną niewygodną pozycję lub ruchy ciała przy pracy, nadmierny wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężkich ładunków, czynności wymagające dużej koncentracji wzroku i inne. Czynniki chemiczne to: spaliny, gazy, dymy i inne chemikalia.

Wśród czynników psychologicznych można wymienić między innymi: presję czasu lub nadmierne obciążenie ilością pracy, przemoc fizyczną lub zagrożenie nią, nękanie bądź zastraszanie, stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie i inne.

Według Głównego Urzędu Statystycznego do najbardziej niebezpiecznych czynników fizycznych należą:

- wymuszona niewygodna pozycja lub ruchy ciała przy pracy;
- wysiłek fizyczny związany z przemieszczaniem ciężarów;
- hałas lub silne wibracje.

Największy odsetek pracujących narażonych na czynniki fizyczne występuje w województwach: podlaskim, świętokrzyskim, lubuskim, a najmniejszy w łódzkim, pomorskim i podkarpackim (GUS, 2014, s. 19).

Do najbardziej obciążających czynników psychologicznych zalicza się:

- presję czasu lub nadmierne obciążenie pracą,
- stres związany z możliwością utraty pracy w najbliższym czasie.

Największy odsetek pracujących narażonych w miejscu pracy na czynniki psychologiczne notuje się w województwach: podlaskim, świętokrzyskim i zachodniopomorskim, a najmniejszy w łódzkim, podkarpackim i kujawsko-pomorskim (GUS, 2014, s. 25).

Wśród wielu przyczyn mających wpływ na zagrożenie wypadkowością należy wymienić zjawisko zmęczenia, występujące na skutek działania wielu różnych czynników, które wynikają nie tylko z nadmiernego przedłużającego się nasilenia wysiłku fizycznego, ale także wyczerpania nerwowego albo dużego napięcia psychicznego. Zmęczenie w pewnych określonych warunkach wpływa na zakłócenia równowagi podstawowych procesów życiowych, a tym samym w pewnych okolicznościach stanowi bezpośrednią przyczynę zagrożenia wypadkowego (Muszyński, 2010, s. 55).

Czynniki wywierające ujemny wpływ na organizm człowieka nie zawsze wiążą się w sposób bezpośredni z wykonywaną pracą. Zdarza się bowiem, że uczucie zmęczenia występuje również pomimo niewykonywania poprzednio żadnej ciężkiej pracy. Ten rodzaj zmęczenia wywołują najczęściej stany psychiczno-nerwowe.

Każdej postaci zmęczenia towarzyszy częściowa utrata zdolności do wykonywania określonej pracy, która wywołała zmęczenie, co przeważnie wyraża się obniżeniem wydajności i zwiększeniem liczby popełnianych błędów.

Rzeczywisty stan zmęczenia powoduje zmiany, które przejawiają się objawami psychicznymi i fizycznymi.

Objawy psychiczne to na ogół:

- spadek koncentracji uwagi;
- zaburzenia pamięci;
- trudności w przyswajaniu nowego materiału;
- utrata humoru;
- przygnębienie, drażliwość, opryskliwość;

- nadmierny krytycyzm;
- pragnienie wypoczynku, szczególnie w pozycji leżącej.

Objawami fizycznymi są głównie:

- przyspieszenie tętna („bicie serca”);
- przyspieszenie i pogłębienie oddechów („brak tchu”);
- nadmierna potliwość;
- skłonność do pochylenia postawy;
- mniej żywa mimika twarzy („twarz maskowata”);
- osłabienie wzroku i słuchu;
- ruchy ociężałe, nieprecyzyjne, chód niepewny.

Zmęczenie wywoływane pracą lub warunkami otoczenia ogranicza zdolność człowieka do wykonywania określonych zadań. Cechuje się odwracalnym stanem fizjologicznym związanym z częściową bądź całkowitą utratą zdolności do wykonywania pracy przez poszczególne narządy lub przez cały organizm człowieka. Jeżeli nasilenie stanów zmęczenia przekroczy wartość graniczną wydolności organizmu, tj. 212 PWC (liniowej zależności między częstością skurczów serca w czasie wysiłków a wielkością obciążenia – pochłaniania tlenu), musi nastąpić przerwanie pracy, nawet wbrew woli pracownika (zob. UM w Poznaniu, 2017).

Zmęczenie fizjologiczne jest stanem przemijającym w normalnych warunkach pracy oraz przy właściwych sposobach dziennego i nocnego wypoczynku, a do tego nie pozostawia dla zdrowia ujemnych rezultatów. Zmęczeniu towarzyszy często znużenie, które jest jednym ze skutków ubocznych depresji, co niekiedy można zaobserwować wśród pracowników mało zarabiających i zatrudnionych w zespołach o złych stosunkach międzyludzkich¹.

Znużeniem nazywamy postać zmęczenia zależną nie tyle od wyczerpania fizycznego organizmu, ile od wpływów regulacji nerwowo-hormonalnej. Znużenie występuje przy zajęciach niewymagających większego wysiłku, ale odznaczających się dużą monotonością wykonywanych czynności.

Bezpieczeństwo pracy to rodzaj dobra, które tylko w niewielkim stopniu podlega prawom rynku. Oznacza to, że w gospodarce rynkowej stosowane dotąd ekonomiczne symulatory poprawy warunków pracy nie działają w sposób ciągły, niemal automatyczny, tak jak dzieje się to w przypadku innych procesów gospodarczych².

Konieczna jest zatem interwencja państwa zarówno w dziedzinie prawno-administracyjnej, jak i ekonomicznej. W pierwszej z nich dokonuje się ciągłego doskonalenia obowiązujących standardów w zakresie bezpieczeństwa pracy oraz nakładania kar za ich nieprzestrzeżenie.

¹ Zob. przykładowo wyniki badań nad czynnikami wpływającymi na zmęczenie podczas robót wykonywanych w kopalniach węgla kamiennego (Butlewski, Misztal, 2016).

² Jednym z instrumentów wpływających na ograniczenie występowania wypadków przy pracy i chorób zawodowych jest stosowanie stymulatorów ekonomicznych w ramach systemów ubezpieczeniowych. W przedsiębiorstwach o niskim poziomie bezpieczeństwa pracy wprowadzono podwyższoną składkę wypadkową (Rzepecki, 2004).

3. Udział kobiet i mężczyzn w wypadkach przy pracy

Według danych GUS w latach 2007–2013 udział kobiet w wypadkach przy pracy wahał się w granicach od 27 582 do 32 097, co stanowi od około 28% do około 36% ogółu wypadków (tabela 1).

Tabela 1. Poszkodowani w wypadkach przy pracy w latach 2007–2016
(Table 1. Persons injured in accidents at work in 2007–2016)

Rok (Year)	Ogółem (Total)	Mężczyźni (Men)		Kobiety (Women)	
		N	%	N	%
2007	99 171	71 589	72,19	27 582	27,81
2008	104 402	74 685	71,54	29 717	28,46
2009	87 052	60 761	69,80	26 291	30,20
2010	94 207	64 551	68,52	29 656	31,48
2011	97 222	65 814	67,69	31 408	32,31
2012	91 000	60 614	66,61	30 386	33,39
2013	88 267	56 170	63,64	32 097	36,36
2014	88 642	55 934	63,10	32 708	36,90
2015	87 622	54 976	62,74	32 646	37,26
2016	87 886	54 770	62,32	33 116	37,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS.

Z powyższego zestawienia jednoznacznie wynika, że w ostatnich latach procentowy udział ogólnej liczby wypadków wśród kobiet wykazuje nieznaczną tendencję wzrostową, w przeciwieństwie do mężczyzn, w odniesieniu do których procentowy udział wypadkowości maleje.

Według danych GUS w 2016 roku najwięcej kobiet poszkodowanych w wypadkach przy pracy było w grupach zatrudnienia: opieka zdrowotna i pomoc społeczna (7584) oraz przetwórstwo przemysłowe (6569), natomiast najmniej – w górnictwie i wydobywaniu (25) oraz wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię (75), co zostało przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Kobiety poszkodowane w wypadkach przy pracy w latach 2011–2016
według wybranych działów gospodarki
(Table 2. Women injured in accidents at work in 2011–2016 as per selected sectors of economy)

Dział gospodarki (Sector of economy)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszyst- kich wypadków (% of total number of ac- cidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Ogółem (Total)	2011	97 223	31 409	32,31	100
	2012	91 000	30 386	33,39	100
	2013	88 267	32 097	36,36	100
	2014	88 642	32 708	36,90	100
	2015	87 622	32 646	37,26	100
	2016	87 886	33 116	37,68	100
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (Agriculture, fore- stry and fishing)	2011	1507	248	0,26	0,79
	2012	1417	241	0,26	0,79
	2013	1283	211	0,24	0,66
	2014	1284	221	0,25	0,68
	2015	1296	227	0,26	0,70
	2016	1224	204	0,23	0,62
Górnictwo i wydobywanie (Mining and quarrying)	2011	2908	46	0,05	0,15
	2012	2687	39	0,04	0,13
	2013	2396	43	0,05	0,13
	2014	2298	29	0,03	0,09
	2015	2261	41	0,05	0,13
	2016	2204	25	0,23	0,08
Przetwórstwo przemysłowe (Manufacturing)	2011	33 431	7019	7,22	22,34
	2012	30 243	6405	7,04	21,08
	2013	28 090	6233	7,06	19,42
	2014	28 620	6264	7,07	19,15
	2015	28 351	6289	7,18	19,26
	2016	28921	6569	7,47	19,84
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę (Electricity, gas steam and air conditioning supply)	2011	1082	125	0,13	0,34
	2012	1011	129	0,14	0,42
	2013	865	113	0,13	0,35
	2014	691	72	0,08	0,22
	2015	709	71	0,08	0,22
	2016	674	71	0,08	0,21

Dział gospodarki (Sector of economy)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszyst- kich wypadków (% of total number of ac- cidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami (Water supply, sewerage and waste management)	2011	2124	215	0,22	0,68
	2012	2132	234	0,26	0,77
	2013	2174	234	0,27	0,73
	2014	2111	193	0,22	0,59
	2015	2224	213	0,24	0,65
	2016	2350	241	0,27	0,73
Budownictwo (Construction)	2011	9222	215	0,22	0,68
	2012	8145	170	0,19	0,56
	2013	6712	194	0,22	0,60
	2014	6265	158	0,18	0,48
	2015	5776	144	0,16	0,44
	2016	5468	141	0,16	0,43
Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych i motorów (Trade, repair of motor vehicles)	2011	11 703	5284	5,43	16,82
	2012	11 423	5393	5,93	17,74
	2013	11 368	5574	6,31	17,37
	2014	11 970	6049	6,82	18,49
	2015	12 006	6190	7,06	18,96
	2016	11 080	6025	6,86	18,19
Transport i gospo- darka magazynowa (Transportation and storage)	2011	6827	1301	1,34	4,14
	2012	6402	1249	1,37	3,89
	2013	6125	1272	1,44	3,96
	2014	6228	1283	1,45	3,92
	2015	6262	1347	1,54	4,13
	2016	6374	1447	1,65	4,37
Zakwaterowanie i usługi gastronomiczne (Accommodation and catering)	2011	1377	813	0,84	2,59
	2012	1389	825	0,90	2,72
	2013	1256	764	0,87	2,38
	2014	1252	756	0,85	2,31
	2015	1229	758	0,87	2,32
	2016	1393	850	0,74	2,57
Informacja i komunikacja (Information and communication)	2011	617	160	0,16	0,51
	2012	549	172	0,19	0,57
	2013	570	225	0,25	0,70
	2014	539	198	0,22	0,61
	2015	532	158	0,18	0,48
	2016	539	182	0,21	0,55

Dział gospodarki (Sector of economy)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszyst- kich wypadków (% of total number of ac- cidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (Financial and insurance activities)	2011	985	705	0,72	2,24
	2012	1010	736	0,80	2,42
	2013	1543	1068	1,21	3,33
	2014	1088	797	0,90	2,44
	2015	1079	807	0,92	2,47
	2016	1036	763	0,87	2,30
Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (Real estate activities)	2011	1176	463	0,48	1,47
	2012	1112	422	0,46	1,39
	2013	1009	416	0,47	1,30
	2014	923	370	0,42	1,13
	2015	956	376	0,43	1,15
	2016	855	351	0,40	1,06
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (Professional, scientific and technical activities)	2011	1424	568	0,58	1,81
	2012	1267	503	0,55	1,66
	2013	1103	506	0,57	1,58
	2014	1131	488	0,55	1,49
	2015	1162	524	0,60	1,61
	2016	1189	526	0,60	1,59
Usługi administrowania i działalność wspierająca (Administrative and support service activities)	2011	4141	1596	1,64	5,08
	2012	3993	1503	1,65	4,95
	2013	4048	1509	1,71	4,70
	2014	4106	1564	1,76	4,78
	2015	4196	1589	1,81	4,87
	2016	4198	1580	1,80	4,77
Administracja publiczna i obrona narodowa, obowiązkowe zabezpieczenie społeczne (Public administration and defence, compulsory social security)	2011	4603	2409	2,48	7,67
	2012	4412	2327	2,56	7,66
	2013	4580	2353	2,67	7,33
	2014	4193	2116	2,39	6,47
	2015	4192	2220	2,53	6,80
	2016	4072	2187	2,49	6,60
Edukacja (Education)	2011	4641	3356	3,45	10,68
	2012	4724	3453	3,79	11,36
	2013	4832	3607	4,07	11,24
	2014	4659	3471	4,22	10,61
	2015	4741	3555	4,06	10,89
	2016	4816	3723	4,23	11,24

Dział gospodarki (Sector of economy)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszyst- kich wypadków (% of total number of ac- cidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Human health and social work activities)	2011	8057	6254	6,43	19,91
	2012	7699	5916	6,50	18,83
	2013	8982	7129	8,08	22,21
	2014	10 003	8062	9,10	24,65
	2015	9312	7396	8,44	22,66
	2016	9476	7584	8,63	22,90
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (Arts, entertainment and recreation)	2011	904	380	0,39	1,21
	2012	911	397	0,44	1,31
	2013	821	374	0,43	1,17
	2014	890	403	0,45	1,23
	2015	861	390	0,45	1,19
	2016	840	398	0,45	1,20
Pozostała działalność usługowa (Other service activities)	2011	494	252	0,26	0,80
	2012	474	272	0,30	1,51
	2013	508	272	0,31	0,85
	2014	391	214	0,24	0,65
	2015	477	251	0,29	0,77
	2016	449	249	0,28	0,75

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, 2012–2017.

Z zestawienia liczby kobiet poszkodowanych w wypadkach w latach 2011–2016 wynika, że w tym okresie obserwuje się wzrost wypadków wśród kobiet ogółem o około 4% w nawiązaniu do wypadków wśród kobiet i mężczyzn ogółem.

Do działów gospodarki najbardziej zagrożonych wypadkami wśród kobiet należy przede wszystkim opieka zdrowotna i pomoc społeczna. W tym dziale nastąpił też największy wzrost wypadków: z 6,43% w 2011 roku do 8,63% w 2016 roku. Kolejnym działem jest przetwórstwo przemysłowe, w którym wypadkowość kobiet wahała się w latach 2011–2016 od 7,22% do 7,47% ogółu zatrudnionych (tabela 2). Mimo dużej liczby wypadków w tym dziale gospodarki zanotowano niewielki spadek wypadkowości kobiet.

Wysoką wypadkowość wśród zatrudnionych kobiet odnotowano także w handlu hurtowym i detalicznym – 5,43% w 2011 roku i 6,86% w 2016 roku, co stanowi wyraźny wzrost.

Najmniejsza wypadkowość kobiet zachodzi w górnictwie i wydobywaniu, co niewątpliwie jest związane z bardzo niskim poziomem zatrudnienia kobiet w tym sektorze gospodarki i waha się między 0,04% a 0,023%, oraz w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię, gdzie procentowy udział wypadków wśród kobiet oscyluje w granicach od 0,13% do 0,08% (tabela 2).

Tabela 3. Kobiety poszkodowane w wypadkach przy pracy w latach 2011–2016 według województw
(Table 3. Women injured in accidents at work in 2011–2016 as per provinces)

Województwo (Province)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszystkich wypadków (% of total number of accidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Ogółem (Total)	2011	97 223	31 409	32,30	100
	2012	91 000	30 386	33,39	100
	2013	88 267	32 097	36,36	100
	2014	88 642	32 708	36,90	100
	2015	87 622	32 646	37,26	100
	2016	87 886	22 116	37,68	100
Dolnośląskie (Lower Silesia)	2011	10 555	3681	34,87	11,71
	2012	10 232	3787	37,01	12,46
	2013	9509	3634	38,22	11,32
	2014	9328	3512	37,65	10,74
	2015	9318	3528	37,86	10,81
	2016	9179	3611	39,34	10,90
Kujawsko- pomorskie (Kuyavia and Pomerania)	2011	5288	1579	29,86	5,03
	2012	5089	1586	31,16	5,22
	2013	4910	1633	33,26	5,09
	2014	4826	1584	32,82	4,84
	2015	5091	1774	34,85	5,43
	2016	4843	1678	39,34	5,07
Lubelskie (Lublin)	2011	3647	1345	36,87	4,28
	2012	3496	1349	38,58	4,44
	2013	3541	1455	41,01	4,53
	2014	3286	1374	41,81	4,20
	2015	3447	1427	41,40	4,37
	2016	3661	1523	41,60	4,60
Lubuskie (Lubusz)	2011	3055	946	30,96	3,01
	2012	2841	937	32,98	3,08
	2013	2605	850	32,63	2,65
	2014	2290	834	36,42	2,55
	2015	2342	889	37,96	2,72
	2016	2486	893	35,92	2,70
Łódzkie (Lodz)	2011	5899	2127	36,05	6,77
	2012	5564	2029	36,46	6,68
	2013	5318	2031	38,19	6,33
	2014	5330	2101	39,42	6,42
	2015	5403	2147	39,74	6,58
	2016	5349	2136	39,93	6,45
Małopolskie (Lesser Poland)	2011	5916	2072	35,02	6,60
	2012	5638	1895	33,61	6,24
	2013	5565	2246	40,36	7,00
	2014	5404	2034	37,64	6,22
	2015	5403	2147	39,74	6,58
	2016	5716	2293	39,93	6,92

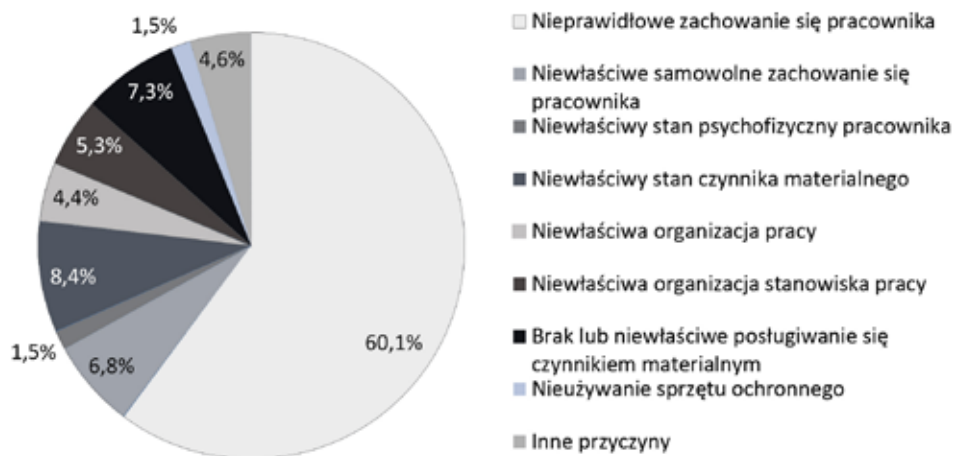
Województwo (Province)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszystkich wypadków (% of total number of accidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Mazowieckie (Masovia)	2011	11 714	4105	35,04	13,07
	2012	10 799	3885	35,97	12,79
	2013	10 827	4348	40,16	13,55
	2014	10 480	4277	40,81	13,08
	2015	10 410	4252	40,85	13,02
	2016	10 522	4310	40,96	13,01
Opolskie (Opole)	2011	2464	669	27,15	2,12
	2012	2238	647	28,90	2,13
	2013	2294	704	30,69	2,19
	2014	2181	711	32,60	2,17
	2015	2181	710	32,55	2,17
	2016	2306	796	34,52	2,40
Podkarpackie (Subcarpathia)	2011	3838	1228	31,99	3,91
	2012	3467	1158	33,31	3,81
	2013	3274	1184	36,16	3,69
	2014	3353	1258	37,52	3,85
	2015	3409	1252	40,50	3,84
	2016	3438	1343	39,06	4,06
Podlaskie (Podlaskie)	2011	2245	758	33,76	2,42
	2012	2093	716	34,20	2,36
	2013	2154	791	36,72	2,46
	2014	2087	780	37,37	2,38
	2015	2063	786	38,10	2,41
	2016	2157	800	37,09	2,42
Pomorskie (Pomerania)	2011	6322	2119	33,51	6,75
	2012	5702	1929	33,83	6,35
	2013	5794	2100	36,24	6,54
	2014	5647	1960	34,71	5,99
	2015	5676	2103	37,05	6,44
	2016	5452	1999	36,67	6,04
Śląskie (Silesia)	2011	13 987	3580	25,59	11,40
	2012	12 901	3499	27,12	11,51
	2013	12 045	3735	31,00	11,64
	2014	12 046	3743	31,07	11,44
	2015	12 156	3962	32,59	12,14
	2016	11 912	3909	32,82	11,80
Świętokrzyskie (Świętokrzyskie)	2011	2322	712	30,66	2,27
	2012	2021	609	30,13	2,00
	2013	1892	646	34,14	2,01
	2014	1943	634	32,63	1,94
	2015	2010	743	36,97	2,28
	2016	2142	849	39,64	2,56
Warmińsko- -mazurskie (Warmia and Masuria)	2011	3687	1233	33,44	3,93
	2012	3619	1284	35,47	4,23
	2013	3333	1289	38,67	4,02
	2014	3358	1276	38,00	3,90
	2015	3431	1391	40,54	4,26
	2016	3455	1363	39,45	4,12

Województwo (Province)	Rok (Year)	Ogółem kobiety i mężczyźni (Men and women in total)	Kobiety (Women)		
			z liczby ogółem (of total number)	% do wszystkich wypadków (% of total number of accidents)	% do ogółu wy- padków kobiet (% of total number of women accidents)
Wielkopolskie (Greater Poland)	2011	12 080	3705	30,67	11,79
	2012	11 296	3519	31,15	11,58
	2013	11 115	3835	34,50	11,95
	2014	10 982	3806	34,66	11,64
	2015	10 914	3761	34,46	11,52
	2016	11 151	3891	34,89	11,75
Zachodnio- pomorskie (West Pomerania)	2011	4204	1550	36,86	4,93
	2012	4004	1557	38,88	5,12
	2013	4091	1616	39,50	5,03
	2014	4076	1624	39,84	4,97
	2015	4092	1715	41,91	5,25
	2016	4117	1722	41,83	5,20

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2012–2017.

Analizując wypadkowość kobiet, można zauważyć, że we wszystkich województwach wystąpił wzrost wypadków w okresie sześcioletnim, najniższy (od 2,12% do 2,40%) w województwie opolskim, natomiast najwyższy (od 13,07% do 13,01%) w województwie mazowieckim (tabela 3, rysunki 1 i 2).

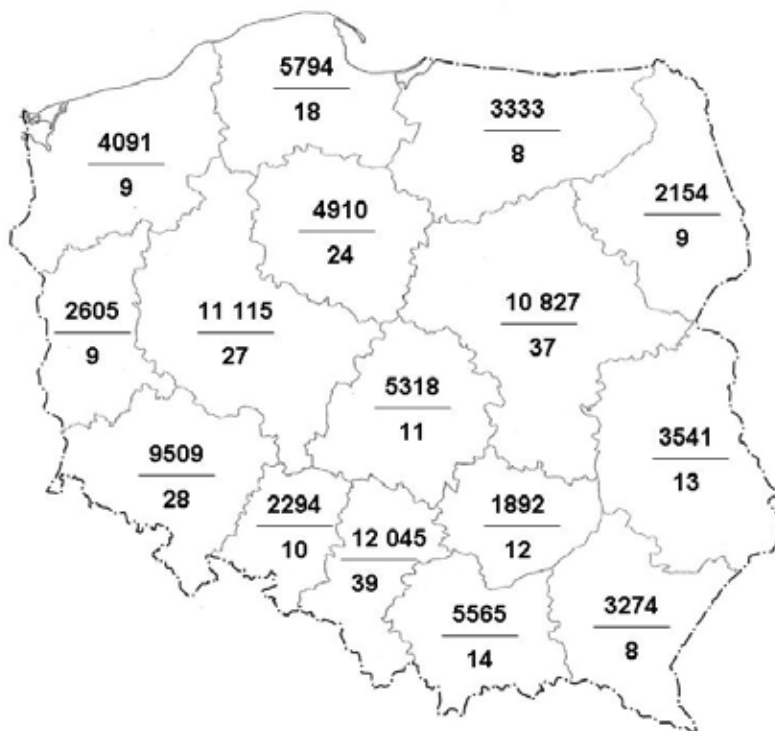
Znając już dokładne liczby wypadków w poszczególnych latach badanego okresu, warto podać ich przyczyny (rysunek 1).



Rysunek 1. Przyczyny wypadków podczas pracy w 2016 roku
(Figure 1. Causes of accidents at work in 2016)

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2017, s. 22.

Zgodnie z danymi GUS aż 28% ogółu wypadków zostało spowodowane zderzeniem z nieruchomym obiektem, natomiast 23% poszkodowanych ucierpiało w wyniku uderzenia przez obiekt znajdujący się w ruchu. 21% ogółu wypadków powstało na skutek kontaktu z przedmiotem ostrym, a 14% wynikało z nadmiernego obciążenia fizycznego lub psychicznego. Pozostałe wypadki (14%) zostały spowodowane głównie przez: uwięzienie/zmiażdżenie, kontakt z prądem elektrycznym, przejaw agresji.



Rysunek 2. Poszkodowani w wypadkach przy pracy według województw w 2013 roku (w liczniku ogólna liczba wypadków, w mianowniku liczba wypadków śmiertelnych) (Figure 2. Injured in accidents at work as per provinces in 2013 [in the numerator total number of accidents, in the denominator number of fatal accidents])

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2014.



Rysunek 3. Poszkodowani w wypadkach przy pracy według województw w 2013 roku
(w liczniku liczba kobiet, w mianowniku liczba mężczyzn)
(Figure 2. Injured in accidents at work as per provinces in 2013 [in the numerator number
of women, in the denominator number of men])

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2014.

4. Wybrane działania prewencyjne o charakterze organizacyjnym

Stosownie do ustaleń ustawowych zawartych w art. 207 Kodeksu pracy pracodawca ponosi odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy w zakładzie pracy. Na zakres odpowiedzialności pracodawcy nie wpływają obowiązki pracowników w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz powierzenie wykonywania zadań służbom bezpieczeństwa i higieny pracy spoza zakładu pracy, o których mowa w art. 237 § 2. Pracodawca jest obowiązany chronić zdrowie i życie pracowników przez zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy przy odpowiednim wykorzystaniu osiągnięć nauki i techniki oraz wyników badań nad warunkami pracy w procesie produkcji (m.in. Marcinkowski, Kamińska, Małecki, 2014, s. 7–27).

Szeroko zakrojone badania wypadków w polskim rolnictwie indywidualnym stanowiły podstawę opracowania materiałów edukacyjnych przez KRUS, wykorzystanych następnie w prowadzonych szkoleniach. Dzięki tym szkoleniom i innym działaniom podejmowanym przez tę instytucję liczba wypadków w polskim rolnictwie indywidualnym znacząco się zmniejszyła (Cieź, 2014, s. 14–28).

Liczne już rezultaty badań świadczą o tym, że działania mające na celu poprawę stanu bezpieczeństwa pracowników, prowadzące między innymi do podniesienia poziomu kultury bezpieczeństwa pracy, w konsekwencji będą również przyczyniały się do poprawy wyników ekonomicznych przedsiębiorstw (zob. Galwas-Grzeszkiewicz, Rzepecki, 2017). Na szczególną uwagę zasługują nieobowiązkowe szkolenia pracowników z zakresu budowania prawidłowej kultury przedsiębiorstwa, ze zwróceniem uwagi szczególnie na kulturę bezpieczeństwa pracy (Ociecek, 2018) czy metod relaksacji i regeneracji organizmu w czasie pracy, wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania i alternatywnych modeli kierowania ludźmi, które prowadzą do zwiększania dobrostanu pracowniczego i bezpieczeństwa pracy oraz poprawy wyników przedsiębiorstwa (zob. Warr, Clapperton, 2010; Wright, Bonnett, 2007; Marcinkowski, 2009, s. 7–37). Uczenie się poprzez kwestionariusze dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, monitoring warunków pracy czy wykorzystywanie ergonomicznej listy kontrolnej stanowi nowy, ważny sposób kształtowania świadomości i zachowań pracowników w procesie pracy (Paas, Reinhold, Tint, 2015, s. 69–87; Hankiewicz, Prussak, 2009, s. 49–67).

5. Uwagi końcowe i wnioski

Na podstawie podjętej analizy determinantów zagrożeń przy pracy w Polsce można sformułować następujące wnioski.

1. Niepokojący jest utrzymujący się, a nawet stosunkowo nieznacznie wzrastający wskaźnik wypadkowości kobiet, przy jednoczesnym zmniejszającym się tym samym wskaźniku dla mężczyzn.
2. Utrzymujący się w ostatnich latach na takim samym poziomie, a nawet z tendencją nieznacznie wzrastającą, wskaźnik liczby wypadków przy pracy kobiet (zob. tabela 1) może oznaczać prawdopodobieństwo podejmowania pracy przez osoby nieodpowiednio przygotowane do jej realizacji.
3. W celu dalszego ograniczania uciążliwości pracy oraz eliminowania lub znacznego obniżania poziomu zagrożeń wypadkowością należałoby nadal monitorować, a następnie modernizować poszczególne stanowiska pracy kobiet, wykorzystując do tego celu ergonomiczną listę kontrolną.
4. W celu dążenia do dalszego, bardziej efektywnego obniżenia liczby wypadków przy pracy należałoby w szerszym zakresie i częściej niż dotychczas podjąć szkolenia pracowników wszystkich szczebli nie tylko z dziedziny bhp, lecz również ergonomii.
5. Należałoby podjąć starania o włączenie do cyklicznych szkoleń problematyki dotyczącej efektywnych metod relaksacji i regeneracji organizmu w czasie przerw w pracy.
6. Z uwagi na to, że zarówno w Kodeksie pracy, jak i w rozporządzeniach wykonawczych oraz innych przepisach nie uwzględnia się zaleceń ergonomii, należałoby położyć kroki zmieniające powyższą sytuację.

Jak można zauważyć, kontrola Państwowej Inspekcji Pracy w zakładach pracy oraz podkreślanie wagi działań pracodawcy w zakresie bhp, jak również apele o poprawę warunków pracy nie przynoszą spodziewanych efektów. Konieczna jest więc daleko idąca zmiana stylu pracy PIP oraz zwiększenie środków na kształcenie i szkolenie pracowników z zakresu

ergonomii i ochrony pracy, kultury bezpieczeństwa pracy, metod relaksacji i regeneracji organizmu w czasie przerw w pracy, a także kształcenie kadry kierowniczej z dziedziny zarządzania bezpieczeństwem pracy i dobrostanem pracowników czy tworzenia wspólnego produktu przedsiębiorstwa i pracowników.

Bibliografia

- Butlewski, M., Misztal, A. (2016). Kierunki zmian procesowych w systemie zarządzania zmęczeniem pracowników. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 31(3), 71–82.
- Cieź, J. (2014). Wypadki przy pracy rolniczej na świecie i w polskich gospodarstwach rodzinnych. W: W.M. Horst, J.S. Marcinkowski (red.). *Problemy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy. Wybrane zagadnienia*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. ISBN 9788377752999.
- Dyrektwa Rady 90/270/EWG z dnia 29 maja 1990 r. w sprawie minimalnych wymagań w dziedzinie bezpieczeństwa i ochrony zdrowia przy pracy z urządzeniami wyposażonymi w monitory ekranowe. Dz.Urz. WE L 156 z 21.06.1990 r.
- Galwas-Grzeszkiewicz, M., Rzepecki, J. (2017). Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa a wybrane aspekty BHP. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 34(2), 99–107.
- GUS. (2012–2017). *Wypadki przy pracy w ... r.* [dokument elektroniczny, dostęp: 2017-01-20]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 1895-0221. Dostępny w Internecie: http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3595_PLK_HTML.htm.
- GUS. (2014). *Wypadki przy pracy i problemy zdrowotne związane z pracą*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy. ISBN 9788370275549.
- Hankiewicz, K., Prussak, W. (2009). Quality in USE Analysis of Polish Technical Universities Websites. W: K. Hankiewicz (ed.). *User Interface in Contemporary Ergonomics*. Poznań: Publishing House of Poznań University of Technology. ISBN 8371438424.
- Marcinkowski, J.S. (2009). Knowledge management in the education from the domain of ergonomics and occupational safety. W: J.S. Marcinkowski (ed.). *Education in Ergonomics and Occupational Safety*. Poznań: Publishing House of Poznań University of Technology. ISBN 8371438479.
- Marcinkowski, J.S., Kamińska, M., Małecki, M. (2014). Analiza porównawcza materialnych i niematerialnych warunków pracy w procesie produkcji drewnianych elementów wyposażenia obiektów budowlanych z użyciem maszyn skrawających. W: J.S. Marcinkowski (red.). *Wybrane problemy doskonalenia bezpieczeństwa i ochrony zdrowia w pracy*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej. ISBN 9788377753316.
- Muszyński, Z. (2010). *Ergonomia*. Niepublikowany maszynopis wykładów. Tarnów: Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Ocieczek, W. (2018). Szkolenia nieobowiązkowe pracowników a postrzeganie kultury bezpieczeństwa pracy. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 37(103–111).
- Olszewski, J. (2013). Socioeconomic determinants of work safety and hygiene management. W: B. Mrugańska (ed.). *Human Factors in Economics and Organizational Design*. Poznań: Publishing House of Poznań University of Technology. ISBN 9788377752609.
- Paas, Ö., Reinhold, K., Tint, P. (2015). Learning through questioning in occupational health and safety. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 67, 69–85.
- Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z 1 grudnia 1998 r. w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy na stanowiskach wyposażonych w monitory ekranowe. Dz.U. z 1998 r., nr 148, poz. 973.
- Rzepecki, J. (2004). Mechanizm zróżnicowania składki na ubezpieczenie wypadkowe. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 11, 29–31.
- UM w Poznaniu. (2017). *Ćwiczenia z fizjologii mięśni: konspekt* [online, dostęp: 2017-12-11]. Poznań: Uniwersytet Medyczny im. K. Marcinkowskiego. Katedra i Zakład Fizjologii. Dostępny w Internecie: <http://www.kzf.ump.edu.pl/files/PL/Fizjologia%20Miesni.pdf>.
- Warr, P., Clapperton, G. (2010). *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. London:
- Wright, T.A., Bonett, D.G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160.

Ergonomic aspects of accident at work rate

Abstract: The aim of the article is an overall evaluation of changes within the scope of work conditions and accident rate during the years 2011 to 2016 with special attention paid to women accident rate as well as indication of steps intended to reduce it. Previously obtained research findings, relevant data from statistics Poland (GUS) and some recommendation as regards ergonomics and occupational health and safety have been used for their formulation. Based on the presented results of the analysis of the work accident rate phenomenon it has been stated that despite modernization of numerous companies and substantial improvement of work conditions the work accident rate maintains steadily a high

level whereas, as far as women are concerned, in the last 2–3 years covered by the study it has slightly increased. The final conclusions have been formulated in which it has been underscored that in order to reduce work accident rate more frequent employee trainings must be conducted, covering not only occupational health and safety but also effective relaxation and body recovery during breaks methods, work safety culture, learning through questionnaires regarding health and safety. Moreover, women's work stations must be monitored and then modernized with the use of an ergonomic checklist.

Key words: ergonomics, occupational health and safety, work accident rate of men and women

Szkolenia nieobowiązkowe pracowników a postrzeganie kultury bezpieczeństwa pracy

Wioletta Ocieczek

Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej
i Metalurgii

Abstrakt: Doskonalenie kapitału ludzkiego w organizacji przyczynia się do kształtowania prawidłowych postaw pracowników i pracodawców wobec zagadnień bezpieczeństwa i higieny pracy. Jest to proces ciągły i wymagający czasu. Szkolenia są ważnym elementem budowania prawidłowej kultury przedsiębiorstwa, a tym samym kultury bezpieczeństwa pracy będącej jej częścią i muszą być dostosowane do potrzeb i specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa. W artykule przedstawiono teoretyczne ujęcie problematyki szkoleń w organizacji, w tym między innymi proces projektowania szkoleń, a następnie odniesiono to zagadnienie do kwestii postrzegania przez badanych pracowników kultury bezpieczeństwa pracy. W opracowaniu wykorzystano część wyników badań dotyczących postrzegania kultury bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwach branży przemysłowej związanych z tematem artykułu. Wyniki wskazują na ścisły związek działalności szkoleniowej na postrzeganie kultury bezpieczeństwa pracy. W dalszej kolejności Autorka ma na celu zaprezentowanie najważniejszych rekomendacji dla badanego przedsiębiorstwa w zakresie najsłabiej ocenionych punktów, co pomogłoby wzmocnić kulturę bezpieczeństwa pracy między innymi poprzez dobór właściwych szkoleń oraz odpowiednie zaangażowanie pracowników.

Słowa kluczowe: szkolenia pracowników, bezpieczeństwo pracy, kultura bezpieczeństwa pracy

1. Wprowadzenie

Szkolenia odgrywają istotną rolę w prawidłowym funkcjonowaniu procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Ich zadaniem jest poszerzenie kompetencji pracowników, ugruntowanie ich wiedzy i dostarczanie nowych umiejętności, często w postaci nowych kwalifikacji. Szkolenia są formą doskonalenia pracowników w zakresie odpowiednich inicjatyw, a także poznawania kultury przedsiębiorstwa, w tym kultury bezpieczeństwa pracy, identyfikowania się z nią oraz propagowania odpowiedzialności za działania własne i współpracowników. Celem artykułu jest ogólne przedstawienie tematyki szkoleń w organizacji i odniesienie ich do kwestii postrzegania kultury bezpieczeństwa pracy.

Korespondencja:
Wioletta Ocieczek
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej
i Metalurgii
Katedra Inżynierii Produkcji
ul. Krasińskiego 8
40-019 Katowice, Poland
Tel. +48 32 603 43 26
E-mail: wioletta.ocieczek@polsl.pl

2. Szkolenia w organizacji

Analizując literaturę przedmiotu, zauważamy, że szkolenia personelu są uznawane za jeden z ważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstw (Witkowski, Listwan, red., 2008).

Wiedza, kompetencje społeczne, umiejętności i odpowiednie kwalifikacje współczesnych pracowników stanowią trzon funkcjonowania przedsiębiorstw. Formalne kwalifikacje określone są przez poziom wykształcenia, który oznacza wiedzę i stwarzanie możliwości dostosowania się pracownika do potrzeb pracodawcy. Poza edukacją szkolną i uczelnianą pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje w ramach szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych (Gajdzik, Ociecek, 2016, s. 10). Kwalifikacje najczęściej mają formę formalnych uprawnień do wykonywania zawodu lub określonych czynności w pracy. Kompetencje pracowników to wiedza, umiejętności oraz postawy umożliwiające odpowiednie wykonywanie zadań pracowniczych. Zarówno kompetencje, jak i kwalifikacje mogą być rozwijane poprzez szkolenia w organizacji (Sanchez, 2004).

Szkolenia są metodą inwestowania w kapitał ludzki; to planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu pracownika, umożliwiający zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań i zaspokojenia potrzeb personalnych organizacji (Armstrong, Taylor, 2014).

Szkolenia są jednym z ważniejszych elementów procesu doskonalenia pracowników. Stanowią napęd rozwoju personelu w organizacji i są ściśle powiązane z podnoszeniem kompetencji osób zatrudnionych oraz poszerzaniem ich umiejętności dostosowania się do stale zmieniających się wymagań w miejscu pracy (por. Schippmann i in., 2000). Szkolenia przyczyniają się również do zwiększania odpowiedzialności wśród pracowników (McKenna, Beech, 1999, s. 200) w zakresie bezpieczeństwa pracy i tym samym kształtowania prawidłowej kultury bezpieczeństwa pracy.

Szkolenia mają na celu poprawę efektywności pracy i jej stałe utrzymanie poprzez udzielanie pomocy w rozwijaniu kompetencji pracowników oraz dostosowanie ich do nowych rozwiązań organizacyjnych i treści pracy. Mają one znaczny wpływ na wzrost motywacji wśród pracowników, a dla nowo przyjętych są formą przygotowania do pełnienia nowych obowiązków. Dobrze przygotowane szkolenia dają gwarancję wzrostu efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku oraz wpływają na poprawę komunikacji wewnątrz firmy (Nestorowicz, 2009). Właściwa polityka szkoleniowa pozwala na świadome i celowe wpływanie na wiedzę, zachowania i postawy pracowników (Konopka, 2012, s. 105), a co za tym idzie – na kształtowanie prawidłowej kultury organizacyjnej, której składnikiem jest kultura bezpieczeństwa pracy.

Procesy szkolenia nie są celem samym w sobie, lecz środkiem do realizacji konkretnych celów firmy i pracownika. Stale zmieniające się wymagania dotyczące kwalifikacji narzucają pracownikom nowe cele. By sprostać tym wymaganiom, pracownicy muszą posiadać cały zestaw umiejętności oraz odpowiednie kompetencje, żeby móc samodzielnie i odpowiedzialnie działać w nowych sytuacjach (McKenna, Beech, 1999, s. 200).

Sukcesy nauczania zależą przede wszystkim od tego, czy członkowie organizacji poznali odpowiednio swoje braki w wiedzy i uznali, że kształcenie jest im potrzebne, a jednocześnie

dla nich korzystne. W związku z tym ważnym elementem jest przygotowanie analizy potrzeb szkoleniowych w firmie, opracowanie planu szkolenia, odpowiednie przeprowadzenie szkolenia oraz implementacja jego wyników w przedsiębiorstwie.

Zaprojektowanie programu szkoleń dla danego przedsiębiorstwa wymaga szczegółowej analizy potrzeb w tym zakresie. Niewątpliwie proces ten nie należy do najłatwiejszych, ponieważ jest uwarunkowany specyfiką firmy, co często uniemożliwia korzystanie z uniwersalnego wzorca. Pierwszy etap to analiza łatwo dostępnych źródeł informacji. Stopień skomplikowania oraz czasochłonność zależą od tego, czym dysponuje firma. Dużym ułatwieniem są istniejące już systemy i dane, takie jak na przykład (Dubel-Borycka, 2014):

- ocena pracowników będąca wynikiem okresowym;
- wymagane kwalifikacje na danym stanowisku pracy;
- operacyjne plany firmy, misja, strategia i struktura organizacyjna;
- dokumentacja dotycząca nieobecności, chorób, wypadków personelu;
- zmiany, które mogą nastąpić wkrótce lub już nastąpiły.

Do wymienionych powyżej można zaliczyć również wszelkie badania naukowe prowadzone w przedsiębiorstwach bądź samodzielnie przez daną firmę, jak i w kooperacji z uczelniami wyższymi albo samymi studentami. W przypadku gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje takimi dokumentami czy też są one nieczytelne oraz niezaktualizowane, wówczas najczęściej wykorzystuje się jedną z poniższych metod (Dubel-Borycka, 2014):

- diagnoza organizacji – analizie poddawana jest skuteczność oraz efektywność w osiągnięciu celów, w taki sposób, aby ustalić odchylenie od wzorców;
- analiza stanowiska pracy – określa potrzeby kształceniowe, które wynikają ze stopnia trudności zadań itp.;
- analiza informacji uzyskanych w trakcie oceny pracowników – pomiar pracy każdego z pracowników w odniesieniu do norm efektywności przypisanych danemu stanowisku pracy;
- ankieta wśród pracowników – ankietowani opisują występujące problemy i sposób ich rozwiązania.

Po rozpoznaniu potrzeb szkoleniowych w danym przedsiębiorstwie następuje hierarchizacja ważności potrzeb oraz stopień realności ich zaspokojenia, biorąc pod uwagę budżet firmy i pozostałe zależności występujące między nimi. Analiza potrzeb szkoleniowych powinna być przeprowadzana systematycznie, dzięki czemu łatwiej rozpoznać różnicę między sytuacją już istniejącą a taką, która powinna zaistnieć w zakresie wiedzy i umiejętności personelu.

Dzięki jasno określönemu celowi, jaki chce osiągnąć firma, wybieramy odpowiednią formę szkolenia. Istotne jest, aby stwarzała ona możliwość aktywnego uczestnictwa podczas ćwiczeń praktycznych; powinna to być forma aktywizująca uczestników szkolenia. Ostatnim etapem cyklu szkolenia jest ocena jego efektywności. Istnieje wiele modeli pozwalających na dokonanie postępu procesu szkolenia. Autorem jednego z najbardziej rozpowszechnionych był Donald Kirkpatrick, który stworzył cztery poziomy będące składową kompleksowej oceny szkoleń. Należą do nich: poziom reakcji, poziom wiedzy, poziom zachowań i poziom organizacji (Koźmiński, 2013, s. 340–355).

Pierwszy z wymienionych poziomów polega na ocenie szkolenia przez osoby szkolone. Dotyczy to oceny prowadzących spotkania, jakości materiałów dydaktycznych, przydatności zajęć oraz poziomu merytorycznego trenerów. Ważna jest ocena przydatności szkolenia i poziomu jego realizacji.

Na poziomie wiedzy dokonuje się oceny wpływu szkolenia na pracownika. Istotne jest tutaj to, czy i w jakim stopniu uczestnik zdobył umiejętności praktyczne oraz niezbędną wiedzę w trakcie trwania szkolenia.

Na poziomie zachowań uzyskuje się natomiast odpowiedź na pytanie, czy pracownik potrafi wykorzystać zdobytą wiedzę i czy coś zmieniło się w zakresie jego obowiązków, uprawnień lub też odpowiedzialności w kwestii kształtowania bezpiecznych warunków pracy, kultury bezpieczeństwa pracy. W organizacji, w której dąży się do zmiany w zachowaniu, musi panować odpowiedni klimat. Ważną rolę odgrywa tutaj sama motywacja do zmian poprzez system awansów, a także uznanie ze strony współpracowników i przełożonych.

Ostatni poziom dotyczy oceny szkolenia z punktu widzenia zleceniodawcy, a więc tego, czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju przedsiębiorstwa zgodnie z jego strategią. Najbardziej znanym sposobem oceny na tym poziomie jest analiza korzyści i kosztów. Do kosztów zalicza się koszty materiałów, koszty wynajmu pomieszczeń do przeprowadzenia szkoleń, koszty związane z pozostawianiem pracowników poza miejscem pracy oraz koszty poniesione na samo kształcenie związane między innymi z firmą przeprowadzającą kurs lub wynagrodzeniem dla osoby, która ten kurs prowadziła. Korzyści wynikające z przeprowadzonego szkolenia to zmniejszenie wypadkowości, wyższa jakość wyrobów i usług, a przede wszystkim rozwój kompetencji pracowniczych, również tych wpływających na kształtowanie bezpieczeństwa pracy.

Poprzez uzupełnienie wiedzy pracowników szkolenia przyczyniają się do rozwoju kultury danego przedsiębiorstwa. Kultura przedsiębiorstwa, jako system wypracowanych przez lata najważniejszych znaczeń i przekonań jej członków, jest nie tylko kształtowana przez ludzkie poglądy, sposoby myślenia i zachowania, ale też określa i steruje zachowaniami uczestników organizacji (Lewandowski, 2000), wyrabiając tym samym dobre praktyki w zakresie bezpieczeństwa pracy. Prawidłowo kształtowana kultura organizacyjna wyznacza charakter firmy na rynku. Integruje pracowników z firmą, przenika w postaci opinii do odbiorców, konsumentów, kooperantów, jest dobrem dla starających się o zatrudnienie, stanowi czynnik motywujący (także do przestrzegania zasad bhp), zobowiązuje do określonego, bezpiecznego zachowania (Bańka, 2001, s. 162–163).

Coraz wyższe kompetencje i kwalifikacje stają się przydatne w rozwiązywaniu wielu nowych problemów pojawiających się w firmach w dążeniu do poprawy efektywności ich funkcjonowania. Od rozwoju kadry zależy rozwój przedsiębiorstw. Twórcami nowych pomysłów są bowiem zawsze ludzie (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s. 16).

3. Szkolenia a bezpieczeństwo pracy

3.1. Metodyka badań

W celu określenia roli szkoleń nieobowiązkowych w aspekcie bezpieczeństwa pracy wykorzystano kwestionariusz ankiety dotyczący postrzegania kultury bezpieczeństwa pracy.

Kwestionariusz składał się z 63 pytań (zostały one oznaczone liczbowo na dolnej osi na rysunkach 2 i 3). Pytania odnosiły się do wszystkich sfer działalności przedsiębiorstw przemysłowych i obejmowały siedem obszarów (Ociecek, Łakomy, Nowacki, 2016, s. 170):

- obszar 1 – środowisko pracy,
- obszar 2 – organizacja pracy,
- obszar 3 – wiedza z zakresu bezpieczeństwa,
- obszar 4 – bezpieczeństwo maszyn,
- obszar 5 – próbezpieczne zachowania,
- obszar 6 – zaangażowanie i motywacja do bezpiecznych zachowań,
- obszar 7 – komunikowanie o bezpieczeństwie.

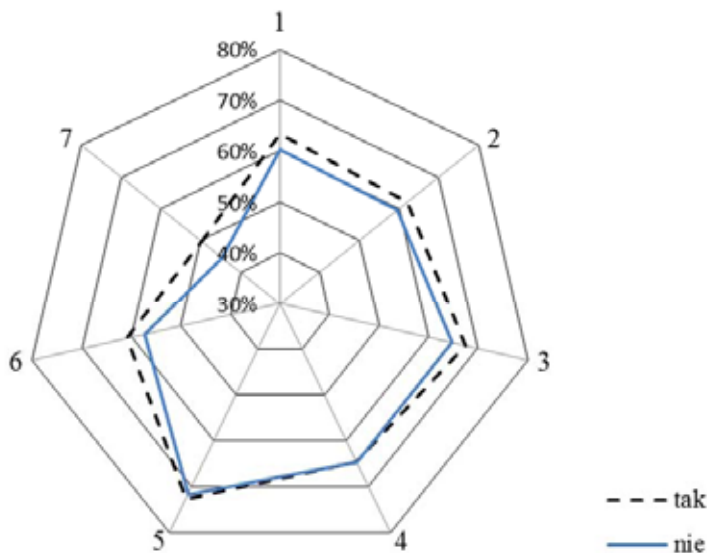
Odpowiedzi na pytania były udzielane w pięciostopniowej skali Likerta, z możliwością wyboru odpowiedzi „zdecydowanie tak”, „raczej tak”, „tak”, „raczej nie”, „zdecydowanie nie”. Możliwa była również odpowiedź „nie dotyczy”. Analizując wyniki, za każdą odpowiedź przyznawano punkty w skali od 0 do 4. Dla każdego z pytań i obszarów wyznaczono wartość średniej arytmetycznej i odniesiono ją do maksymalnej liczby możliwych do uzyskania punktów. Pytania i obszary, w których uzyskano co najmniej 75% punktów, zdobywały pozytywną ocenę, natomiast w przypadku 50% punktów i mniej ocena była uznana za negatywną. Uzyskane wyniki pozwoliły na wyznaczenie wskaźnika kultury bezpieczeństwa, który stanowił stosunek pola powierzchni wykresu radarowego do pola powierzchni maksymalnej. Wskaźnik ten, zawarty w przedziale od 0 do 100%, przedstawia poziom oceny kultury bezpieczeństwa pracy (Nowacki, Łakomy, Lis, 2016). Jako kryterium do analizy porównawczej przyjęto uczestnictwo w szkoleniach podnoszących kwalifikacje oraz kompetencje pracowników. Szkolenia te były dobrowolne i nie dotyczyły bezpieczeństwa oraz higieny pracy.

3.2. Prezentacja wyników badań

Ankiety wypełniło 207 pracowników. Analizie poddano dane pochodzące z badań ankietowych przeprowadzonych w przedsiębiorstwie przemysłowym. Grupa badawcza liczyła 207 osób. Ocenę postrzegania kultury bezpieczeństwa pracy przez zatrudnionych przedstawia rysunek 1. Ocena wystawiona przez pracownika jest wyznacznikiem poziomu postrzegania kultury bezpieczeństwa pracy (Kirschstein, Werner-Keppner, oprac., 2017).

Prawie we wszystkich analizowanych obszarach korzystniej bezpieczeństwo pracy oceniają pracownicy uczestniczący w dodatkowych nieobowiązkowych szkoleniach. Doksztalcający się pracownicy badanego przedsiębiorstwa korzystniej ocenili kulturę bezpieczeństwa w sześciu obszarach. Dodatkowe szkolenia nie mają wpływu na postrzeganie jedynie obszaru związanego z bezpieczeństwem maszyn, gdyż obydwie grupy oceniły ten dział na 65%. Największą, bo pięcioprocentową różnicę widać w obszarze komunikowania o bezpieczeństwie pracy. Świadczy to o wyższych kompetencjach społecznych pracowników dążących do wiedzy. Osoby te charakteryzuje również wysoka świadomość roli komunikacji w swoim środowisku pracy. W pozostałych punktach badawczych różnice w ocenach wahały się między 1% a 4%, zawsze na korzyść grupy uczestniczącej w szkoleniach dodatkowych. Osoby biorące udział w szkoleniach wyraźnie cechuje zrozumienie dla konieczności stoso-

wania środków ochrony indywidualnej, znajomość procedur związanych z wypadkami lub pożarem oraz dbałość o przestrzeganie przepisów bhp przez cały zespół pracowników. Deklarowana znajomość wyników pomiarów czynników środowiska pracy świadczy o profesjonalizmie i słuszności przeprowadzania szkoleń.



Tak – pracownicy biorący udział w szkoleniach; nie – pracownicy niebiorący udziału w szkoleniach

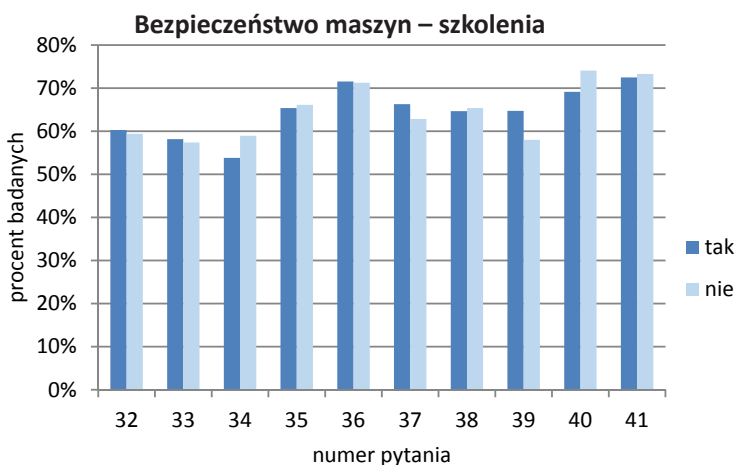
Rysunek 1. Różnice w postrzeganiu kultury bezpieczeństwa pracy przez pracowników biorących udział w szkoleniach i niebiorących w nich udziału

(Figure 1. Difference in perception of occupational health and safety culture by employees participating and not participating in the trainings)

Źródło: Ociecek, Łakomy, Nowacki, 2016.

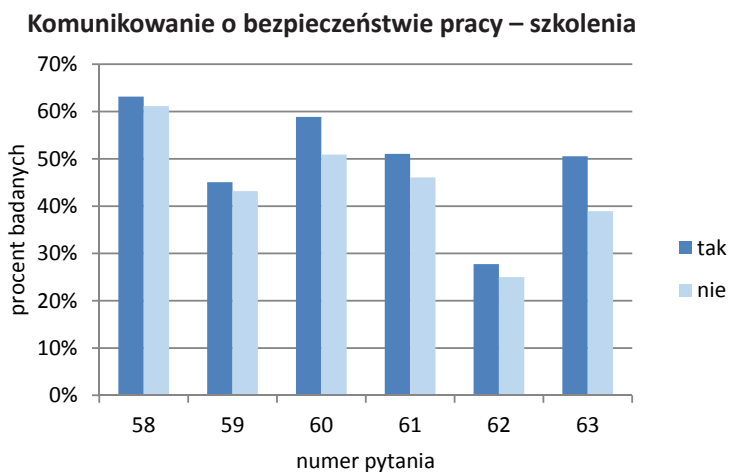
Na podstawie analizy uważa się, że udział w szkoleniach wpływa na ocenę kultury bezpieczeństwa pracy. Pracownicy korzystający z dodatkowych form kształcenia wyżej oceniają jej poziom. W tym wypadku można wysunąć wniosek, że podczas dodatkowych szkoleń pracownicy nabywają nowych kompetencji. Szczególnie istotny może okazać się udział w specjalistycznych spotkaniach branżowych, kursach językowych lub szkoleniach dotyczących zagadnień komunikacji interpersonalnej czy motywacji, wpływający również na motywowanie do organizowania bezpiecznych warunków pracy.

Najmniejsze rozbieżności w kwestii wpływu szkoleń nieobowiązkowych na bezpieczeństwo pracy zauważa się w obszarze dotyczącym bezpieczeństwa maszyn. Natomiast we wszystkich innych obszarach pracownicy podejmujący dodatkowe szkolenia lepiej oceniają kulturę bezpieczeństwa pracy, są bardziej zaangażowani w jej poprawę. Największe dysproporcje występują w zakresie komunikowania o bezpieczeństwie pracy (rysunek 3).



Rysunek 2. Różnice w postrzeganiu kultury bezpieczeństwa pracy (obszar bezpieczeństwo maszyn) przez pracowników biorących udział w szkoleniach (tak) i niebiorących w nich udziału (nie)
(Figure 2. Difference in perception of occupational health and safety culture [machine safety] by employees participating in the trainings [yes] and not participating in them [no])

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3. Różnice w postrzeganiu kultury bezpieczeństwa pracy (komunikowanie o bezpieczeństwie pracy) przez pracowników biorących udział w szkoleniach (tak) i niebiorących w nich udziału (nie)
(Figure 3. Difference in perception of occupational health and safety culture [communication about work safety] by employees participating in the trainings [yes] and not participating in them [no])

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do analizy badań oraz tematu artykułu, stwierdza się, iż osoby, które ukończyły dodatkowe szkolenia, bardziej angażują się również w podnoszenie bezpieczeństwa pracy. Rozmawiają o bezpieczeństwie pracy ze swoimi współpracownikami, a także chętniej podejmują działania w zakresie promowania przebiegłych zachowań. Wiedzę przekazywaną na szkoleniach wykorzystują w praktyce.

4. Podsumowanie

Wykształceni pracownicy mają wiedzę na temat bezpieczeństwa w swoim środowisku pracy, potrafią właściwie organizować pracę, dostrzegać nieprawidłowości w środowisku pracy i reagować na nie, a także wyróżniają się wysokim stopniem motywacji oraz zaangażowaniem w szerzenie idei bezpiecznej pracy. Ostatecznie samorozwój pracowników wpływa na ich dbałość o wysoki poziom kultury swojego przedsiębiorstwa, nie tylko w obszarze bezpieczeństwa pracy, ale też całej organizacji, a ponadto podnosi poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

W przypadku osób niekorzystających z dodatkowych szkoleń oferowanych przez pracodawcę obserwujemy niższą ocenę kultury; być może wynika to z braku umiejętności dostrzegania priorytetu, jakim jest bezpieczeństwo swoje oraz współpracowników. Niejasne są przyczyny braku udziału części pracowników w doszkalceniu. Z badań wynika jednak, że ten fragment społeczności pracowniczej nie jest chętny do pogłębiania swojej wiedzy, a ich aproba wobec pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie jest znikoma.

Bibliografia

- Armstrong, M., Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London-Philadelphia: Kogan Page. ISBN 9780749469641.
- Bańka, W. (2001). *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. Toruń: Adam Marszałek. ISBN 8371746393.
- Dubel-Borycka, M. (2014). *Zanim rozpoczną się szkolenia* [online, dostęp: 2017-05-15]. Dostępny w Internecie: www.kadry.info.pl/tekst/4361.htm.
- Gajdzik, B., Ociecek, W. (2016). *Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 9788378802341.
- Kirschstein, G., Werner-Keppner, E. (oprac.). (2017). *Jak zmierzyć kulturę bezpieczeństwa?* [online, dostęp: 2018-01-29]. Hamburg: Kirschstein & Partner. Dostępny w Internecie: <http://www.kirschstein.org/download/postergk-A4-pl.pdf>.
- Konopka, J. (2012). Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy. W: W. Harasim (red.). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (s. 101–132). Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Koźmiński, A.K. (2013). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301164416.
- Lewandowski, J. (2000). *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 8387198838.
- McKenna, E., Beech, N. (1999). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Gebethner. ISBN 8391146502.
- Nestorowicz, R. (2009). Znaczenie szkoleń w działalności przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”*, 1(3), 91–106.
- Nowacki, K., Łakomy, K., Lis, T. (2016). Staż pracy a kultura bezpieczeństwa. W: R. Knosala (red.). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 448–460). Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Zarządzania Produkcją. ISBN 9878394128104.
- Ociecek, W., Łakomy, K., Nowacki, K. (2016). Rola wykształcenia w kształtowaniu kultury bezpiecznej pracy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 70, 165–175.

- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518–532.
- Schippmann, J.S. i in. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Sosnowska, A., Łobejko, S., Kłopotek, A. (2000). *Zarządzanie firmą innowacyjną*. Warszawa: Difin. ISBN 8372511063.
- Witkowski, S.A., Listwan, T. (red.). (2008). *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Warszawa: Difin. ISBN 9788372519283.

Non-obligatory employee trainings and perception of work safety culture

Abstract: Development of human capital in an organization contributes to shaping proper attitudes of employees and employers towards occupational health and safety. This is a constant and time consuming process. Trainings are an important element of building proper culture of an enterprise and at the same time the culture of occupational health and safety being its part, and have to be adjusted to a company's needs and specificity of its operation. The article presents theoretical aspects of trainings in an organization, for example the design phase of a training and next goes on to the problem of occupational health and safety culture perception by the surveyed employees. The studies are based on

partial research results regarding the perception of occupational health and safety culture in enterprises of industrial sector connected thematically with the subject of this article. The results indicate a close relationship between trainings activities and perception of occupational health and safety culture. Next, the Author aims at presenting the most important recommendations for the studied enterprise as far as the worst-graded points are concerned, which in a further perspective could strengthen the occupational health and safety culture by means of, among other, a selection of proper trainings and adequate involvement of employees.

Key words: employees training, health and safety, health and safety culture

TURYSTYKA

Międzynarodowa turystyka edukacyjna a rozwój osobisty i zawodowy młodzieży studenckiej

Bożena Alejziak

Akademia Wychowania
Fizycznego im. Bronisława
Czecha w Krakowie
Wydział Turystyki i Rekreacji

Abstrakt: Międzynarodowa turystyka edukacyjna realizowana jako program Erasmus umożliwia wyjazdy za granicę na studia i praktykę, promuje mobilność edukacyjną i zawodową młodzieży studenckiej. Należy do tych form aktywności ludzkiej, które mają szczególne znaczenie dla rozwoju osobowości, samokształcenia człowieka, poznania samego siebie w międzynarodowym, zróżnicowanym kulturowo środowisku. Jest elementem autokreacyjnej działalności młodzieży w sferze zawodowej.

Biorąc pod uwagę powyższe założenia, celem przeprowadzonych badań było zdiagnozowanie korzyści dotyczących rozwoju osobistego i zawodowego młodzieży w zakresie: zdobywania i poszerzania wiedzy zawodowej, kształtowania umiejętności osobistych, zawodowych, językowych, budowania cech osobowych. Badając rolę i znaczenie międzynarodowej turystyki edukacyjnej w autokreacyjnej działalności młodzieży studenckiej w sferze zawodowej, zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, przeprowadzonego techniką ankietowania, gdzie narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety.

Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć, że zdecydowana większość badanych odniosła rozliczne korzyści w sferze rozwoju zawodowego, które dotyczyły ogólnie lepszego startu zawodowego, możliwości podjęcia pierwszej pracy zarówno w kraju, jak i za granicą. Uczestnicy międzynarodowej turystyki edukacyjnej odczuwają dużą satysfakcję z możliwości udziału w programie Erasmus, który według nich podnosi ich wartość na rynku pracy i jest ważnym elementem działalności autokreacyjnej.

Słowa kluczowe: międzynarodowa turystyka edukacyjna, studenci, działalność autokreacyjna

1. Wprowadzenie

Turystyka edukacyjna związana ze zdobywaniem i poszerzaniem wiedzy oraz nauką języków obcych na zagranicznych uniwersytetach była znana już w średniowieczu, gdzie początkowo głównymi ośrodkami naukowymi pozostawały Bolonia i Paryż, a później Oksford, Cambridge, Padwa. Z kolei uniwersytety nowożytne ukształtowały się w XVIII–XIX wieku (Antonowicz, 2002, s. 513–537; Kryszewski, 2017). Ciekawą kontynuacją wyjazdów o charakterze edu-

Korespondencja:
Bożena Alejziak
Akademia Wychowania Fizycznego
im. Bronisława Czecha w Krakowie
Wydział Turystyki i Rekreacji
al. Jana Pawła II 78
31-571 Kraków, Poland
Tel. +48 12 683 10 47
E-mail: bozena.alejziak@awf.krakow.pl

kacyjnym w XVII wieku były tzw. podróże typu „Grand Tour”, czyli wieloletnie wyprawy szlacheckiego lub mieszczańskiego angielskiego młodzieńca do najważniejszych ośrodków życia społecznego i intelektualnego nowożytnej Europy. Głównym celem takiej podróży było uzyskanie społecznego obycia, poszerzenie horyzontów myślowych, zdobycie wiedzy o świecie i kulturze, poznanie ludzi, zobaczenie miast, ale także (choć rzadziej) podejmowanie studiów na uniwersytetach czy akademiach europejskich (Tomczak, 2015, s. 6). W XX i XXI wieku młodzież w dalszym ciągu kontynuuje tradycje międzynarodowego kształcenia w ramach programu Erasmus, który powstał w 1987 roku¹. Wspiera on międzynarodową współpracę szkół wyższych, umożliwia wyjazdy studentów za granicę na część studiów i praktykę, promuje mobilność pracowników uczelni, stwarza uczelniom liczne możliwości udziału w projektach wraz z partnerami zagranicznymi (Erasmus, 2011).

Turystyka edukacyjna, jak podkreśla Lucjan Turos (1997, s. 17), należy do tych form aktywności ludzkiej, które mają szczególne znaczenie dla rozwoju osobowości, dla samokształcenia człowieka i przygotowania go do pełnienia różnorodnych społecznych ról, funkcji i zadań. Rola turystyki jako źródła inspiracji samokształceniowej polega przede wszystkim na tym, że skłania uczestników różnego typu wyjazdów krajowych i zagranicznych do traktowania podróży jako swoistej atrakcyjnej przygody intelektualnej. Autor twierdzi, że turystyka edukacyjna to okazja do poznania samego siebie, zweryfikowania opinii o sobie samym. W czasie wyjazdów uczestnicy przekonują się o tym, jak duże znaczenie ma wiedza naukowa, zdolności percepcyjne, znajomość języków obcych, umiejętność nawiązywania kontaktów międzyludzkich i przełamywania nieufności. W ten sposób kształtują się aspiracje samowychowawcze i zawodowe oraz dążenie do formowania u siebie tych cech osobowości (odwaga intelektualna, zdolność do podejmowania ryzyka, zdolność do komunikacji z ludźmi, aspiracje twórcze), które są ważne zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym (Turos, 1997, s. 118; Turos, 1990, s. 11 i n.; Alejziak, 2008, s. 27).

Turystyka edukacyjna, mając istotny związek z działalnością autokreacyjną młodzieży, „oznacza współdziałanie człowieka w tworzeniu własnej drogi życiowej i nadawaniu kształtu własnemu rozwojowi” (Pietrański, 1988, s. 89). Każdy człowiek dzięki indywidualnej pracy samoedukacyjnej, przełamywaniu utartych stereotypów oraz odważnemu i kreatywnemu eksponowaniu swej indywidualności staje się autorem nowych wartości, umiejętności, dzieł. Autokreacja to nieustanny proces samookreślenia, samodoskonalenia intelektu, osobowości i całego człowieka, który dokonuje się przez całe życie (Pawlak, 2009, s. 13). Człowiek podejmuje czynności autokreacyjne, które stoją u początku jego przemian wewnętrznych. Dokonują się one za sprawą procesów samowychowania, kształcenia i samokształcenia, odnoszą się do wyboru własnej drogi i celów życiowych. Spełnianie tych celów wymaga dysponowania wiedzą autoindywidualną (jaki jestem? czego pragnę? kim chcę być?) (Adamiec, 1992, s. 32–35). Podstawą rozwoju są kompetencje autokreacyjne, określane jako zespół czynników pozwalających jednostce na autonomię od nacisków społecznych, na podjęcie wielu działań zmierzających do poczucia kierowania swoim życiem. Człowiek ma potrzebę rozwoju twórczego, potrzebuje ekspresji twórczej, stąd bierze się jego twórcza aktywność skierowana na świat (White, 1959, s. 297–330).

¹ Dokładne informacje na temat historii powstania programu Erasmus oraz jego założeń Czytelnik znajdzie na stronie Fundacji Systemu Rozwoju Edukacji: <http://www.frse.org.pl> oraz <http://www.erasmus.org.pl>.

Kazimierz Obuchowski (1985, s. 220; 2000; 2001; Jančina, Kubicka, 2014) uważa, że „autokreacja rozciągnięta jest między dwoma biegunami. Jeden jego kraniec wiąże się z odnalezieniem własnej drogi i samodzielnym podejmowaniem decyzji o tym »kim i w jaki sposób chcę zostać«, drugi kraniec to takie funkcjonowanie wśród innych, które uwzględni potrzeby i wolność drugiego człowieka. Z tego wynika, że moralnym wymiarem autokreacji jest realizowanie wybranych wartości, w zgodzie z wartościami społecznymi” (Pawlak, 2009, s. 87). Autokreacja wymaga zatem takiego stopnia dojrzałości, który pozwoli jednostce na poszukiwanie własnej drogi rozwoju pomimo wspomnianych trudności oraz umocni wiarę we własne siły. Pomaga w zrozumieniu siebie, inspiruje do pracy nad sobą, uwrażliwia człowieka na potrzebę samorozwoju, zachęca do podejmowania nowych wyzwań, skłania do refleksji nad swoim życiem, ukazuje człowiekowi pozytywne skutki samowychowania (Angyal, 1969, s. 24–27). Dlatego też autokreacja może oznaczać świadome wzbogacenie osobowości przez odpowiednio podejmowane działania ukierunkowane na realizację obranego intencjonalnie celu (Miś, 2007, s. 72). Wszystkie powyżej omówione założenia autokreacyjnego rozwoju jednostki spełnia międzynarodowa turystyka edukacyjna powszechnie znana jako program Erasmus, który ma ułatwić studentom zdobywanie wiedzy, doświadczenia międzynarodowego, kwalifikacji zawodowych oraz wspomagać wszechstronny rozwój osobowy młodych ludzi (Cvikl, Artič, 2013, s. 83–95).

2. Materiał i metoda

Biorąc pod uwagę rolę i znaczenie międzynarodowej turystyki edukacyjnej w autokreacyjnej działalności zawodowej młodzieży studenckiej, celem badań było zdiagnozowanie korzyści, które odnoszą stypendyści programu Erasmus w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego. W trakcie przeprowadzonych badań ustalono motywy wyjazdów, możliwości kształtowania cech osobowych i umiejętności zawodowych podczas wyjazdu, trudne sytuacje, z jakimi spotykała się młodzież w czasie realizacji programu oraz jak sobie z nimi radziła, sposoby spędzania czasu wolnego w trakcie wyjazdu, poziom satysfakcji z wyjazdu, aspiracje i osiągnięcia zawodowe respondentów.

Ze względu na obszerność zebranego materiału niniejszy artykuł prezentuje jedynie ich fragment, który dotyczy korzyści związanych z rozwojem osobistym i zawodowym uczestników turystyki edukacyjnej. W związku z powyższym pytanie badawcze sformułowano następująco: Jaką rolę odgrywa międzynarodowa turystyka edukacyjna w zakresie rozwoju osobistego i zawodowego młodzieży studenckiej? Realizując badania, podjęto próbę ustalenia korzyści w zakresie:

- zdobywania i poszerzania wiedzy zawodowej;
- kształtowania umiejętności osobistych, zawodowych, językowych;
- budowania cech osobowych.

Badając rolę i znaczenie międzynarodowej turystyki edukacyjnej w autokreacyjnej działalności młodzieży studenckiej w sferze zawodowej, wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, który składał się z 50 pytań zamkniętych skategoryzowanych oraz pytań otwartych, którymi diagnozowano korzyści osobiste i zawodowe. Ankieta została zamieszczona na stronie internetowej: www.moje-ankiety.pl. Link do strony został wysłany do około 1200

uczestników programu Erasmus², których adresy poczty elektronicznej pozyskano ze strony Fundacji Rozwoju Systemu Edukacji³. Badania trwały trzy miesiące. Ich uczestnikami były osoby, które w chwili wypełniania ankiety pozostawały studentami lub absolwentami wyższych uczelni, prezentujących kierunki studiów o charakterze humanistycznym, społecznym, technicznym, przyrodniczym, medycznym. Najwięcej ankiet wypełniła młodzież studiująca na kierunku turystyka i rekreacja (21,62%). Generalnie zwrot ankiet nie był zbyt wysoki, gdyż wynosił poniżej 10%. Prawdopodobnie wynikało to z faktu, że student korzystający z programu Erasmus po jego zakończeniu był zobligowany do wypełnienia wielu dokumentów oraz napisania obszernego sprawozdania, co zniechęcało stypendystów do uczestnictwa w kolejnej ankiecie, która z punktu widzenia respondenta mogła wydawać się długa, gdyż zawierała kilkadziesiąt pytań skategoryzowanych i otwartych.

3. Wyniki

Kwestionariusz ankiety w zakresie analizowanych na łamach niniejszego artykułu problemów poprawnie wypełniło 108 osób. Ponad połowę respondentów (58,12%) stanowiły kobiety, co trzeci badany (29,06%) to mężczyzna. Niestety 12,82% badanych nie odpowiedziało na pytanie dotyczące płci. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa (64,9%) respondentów mieszka w mieście, a co piąty (21,3%) na wsi. Pozostali (13,8%) nie określili miejsca zamieszkania. Najliczniej kwestionariusz ankiety wypełniły osoby z kategorii wiekowej od 26. do 30. roku życia (52,8%) oraz od 19. do 25. roku życia (44,7%). Niewielką grupę (2,5%) stanowiły osoby starsze: od 31. do 35. roku życia. Najwięcej osób (60,75%) uczestniczyło w programie Erasmus na poziomie studiów licencjackich. Studenci wyjeżdżali zwykle na trzecim (24,30%) lub na drugim roku (23,36%). Więcej niż co dziesiąty respondent (13,08%) wyjechał na pierwszym roku. Na studiach magisterskich wyjeżdżająca grupa była mniejsza i stanowiła 36,45% badanych osób. Zwykle wyjazd był realizowany na pierwszym roku studiów uzupełniających magisterskich (23,36%), znacznie mniej studentów (prawie o połowę) wyjechało na drugim roku studiów (13,08%). Znikomy procent wyjeżdżających (0,93%) to doktoranci.

Ciekawym problemem okazało się ustalenie odpowiedzi na pytanie, czy uczestnictwo w programie Erasmus było korzystne dla rozwoju zawodowego młodzieży studenckiej, a jeśli tak, to w jakim zakresie (tabela 1). Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć, że zdecydowana większość badanych dostrzega rozliczne korzyści w powyższej sferze. Najwięcej stypendystów, bo więcej niż co trzeci (37,96%), podkreśliło, że wyjazd wpłynął ogólnie na ich lepszy start zawodowy. Co piąty respondent zauważył, iż ułatwił mu on podjęcie pracy w kraju (19,44%), a co dziesiąty – że za granicą (11,11%), dodatkowo była to praca stała. Dla wielu uczestników (14,81%) stworzył także szansę objęcia bardziej atrakcyjnego stanowiska pracy.

² Bazę danych opracowały w ramach seminarium magisterskiego oraz linki do ankiety elektronicznej wysłały studentki: Magdalena Radzik i Agnieszka Feluś.

³ Zob. <http://www.frse.org.pl/>.

Tabela 1. Wpływ uczestnictwa w programie Erasmus na życie zawodowe
(Table 1. The impact of Erasmus Program participation on professional life)

Lp. (Item)	Kategoria życia zawodowego (Category of professional life)	Ogółem (Total)		Kobiety (Women)		Mężczyźni (Men)	
		N	%	N	%	N	%
1	Ogólnie – lepszy start zawodowy, ale nie potrafię powiedzieć nic konkretnego (Generally – a better career launch but cannot say anything specific)	41	37,96	30	42,25	11	29,73
2	Ułatwienie podjęcia mojej pierwszej pracy w kraju (Facilitation as regards first employment in the country)	21	19,44	13	18,31	8	21,62
3	Objęcie bardziej atrakcyjnego stanowiska pracy (Taking a more attractive position at work)	16	14,81	10	14,08	6	16,22
4	Otrzymanie pracy w zagranicznej firmie na stałe (Employment on a permanent basis in a foreign company)	12	11,11	6	8,45	6	16,22
5	Zwiększenie odpowiedzialności w zakresie obowiązków zawodowych (Increased responsibility as regards professional duties)	8	7,41	4	5,63	4	10,81
6	Awans zawodowy (Promotion at work)	6	5,56	3	4,23	3	8,11
7	Otrzymanie stażu na zagranicznej uczelni (Internship at a foreign university)	3	2,78	3	4,23	0	0
8	Inne – napisz jakie (Other – specify)	5	4,63	4	5,63	1	2,70
9	Nie miało żadnego wpływu (Had no impact at all)	23	21,30	15	21,13	8	21,62
Razem (Total)		108	100	71	100	37	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W mniejszym stopniu program miał wpływ na zwiększenie odpowiedzialności w zakresie obowiązków zawodowych (7,41%), awans zawodowy (5,56%), otrzymanie stażu na zagranicznej uczelni (2,78%).

Analizując otrzymane wyniki ze względu na płeć, można zauważyć, że generalnie mężczyźni dostrzegają więcej korzyści zawodowych wynikających z uczestnictwa w programie Erasmus niż kobiety. Dotyczy to zwłaszcza takich kwestii, jak: podjęcie pierwszej pracy w kraju (21,62%; 18,31%), objęcie bardziej atrakcyjnego stanowiska pracy (16,22%; 14,08%), otrzymanie stałej pracy w zagranicznej firmie (16,22%; 8,45%), zwiększenie odpowiedzialności i zakresu obowiązków zawodowych (10,81%; 5,63%) czy otrzymanie awansu zawodowego (8,11%; 4,23%). Natomiast zdecydowanie więcej kobiet niż mężczyzn uznało, że ogólnie Erasmus miał wpływ na ich lepszy start zawodowy (42,25%; 29,73%), ale nie potrafiło podać konkretnych przykładów.

Według co piątego respondenta (21,30%), zarówno kobiet, jak i mężczyzn (21,13%; 21,62%), uczestnictwo w programie nie miało żadnego wpływu na lepsze funkcjonowanie

na rynku pracy. W grupie tej kobiety najczęściej komentowały to tak: „Nigdy nie miałam z tym problemu, więc też nie odczuwam różnicy” (K.1.27)⁴; „Nie zauważyłam zmian, jestem sobą. Przestałam narzekać na Polskę i nasz system nauczania” (K.1.23); „Żadne, zawsze byłam samodzielna i łatwo radziłam sobie w każdej sytuacji” (K.1.25). Niektórzy mężczyźni, podobnie jak kobiety, również nie dostrzegli żadnych zmian: „Cały czas byłem i jestem taki sam – brak zmian” (M.1.25); „Ja się nie zmieniłem, ale wiem, jaki nie chcę być...” (M.1.27); „W sumie nie zauważyłem zmian” (M.1.28).

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, aż 78,70% stypendystów odnotowało konkretne korzyści w rozwoju osobistymi i zawodowym wynikające z uczestnictwa w programie Erasmus. Analizując wypowiedzi respondentów zamieszczone w pytaniach otwartych, ustalono następujące grupy korzyści:

- doskonalenie znajomości języków obcych,
- zdobywanie wiedzy,
- opinie na temat metod kształcenia stosowanych na zagranicznych uczelniach,
- kształtowanie umiejętności osobistych i zawodowych,
- kształtowanie zachowań.

4. Korzyści w zakresie doskonalenia znajomości języków obcych

Jedną z ważniejszych korzyści wynikających z uczestnictwa w programie Erasmus są korzyści językowe. Na podstawie skategoryzowanego pytania zamkniętego ustalono, że prawie wszyscy respondenci odnieśli znaczne korzyści przede wszystkim w zakresie poprawy komunikacji w języku angielskim (93,51%). Co do pozostałych języków obcych liczba respondentów, która odniosła korzyści, była znacznie mniejsza: 29,64% niemiecki, 22,22% francuski, 19,44% hiszpański, 8,34% rosyjski oraz 8,34% włoski. Potwierdzeniem powyższych wyników ilościowych są wypowiedzi kobiet i mężczyzn ustalone na podstawie pytania otwartego. Poniżej zacytowano kilka typowych przykładów:

- „pojechałam do kraju, gdzie język, który studiuje, jest językiem urzędowym (Francja). Mając codzienny kontakt z żywym językiem, polepszyłam jego znajomość o wiele bardziej, niż zrobiłabym to podczas zajęć w Polsce” (K.1.23); „poznałam nowe sposoby nauczania języków obcych” (K.1.22); „przede wszystkim mój angielski stał się komunikatywny, co z pewnością pomoże mi w życiu zawodowym” (K.1.23); „Nabyłam doświadczenia w komunikacji w środowisku międzynarodowym. Posiadam większą łatwość w nawiązywaniu kontaktów, znacznie poprawiłam komunikację poprzez poznanie nowego języka” (K.1.21); „Wydaje mi się, że bardzo duże, miałam kontakt z wieloma kulturami i możliwość używania trzech języków obcych. Wyjazd daje możliwość przełamania barier m.in. językowych, w kontaktach z ludźmi, uczenia się funkcjonowania w innej rzeczywistości” (K.1.24).
- „podszkoliłem język poprzez obcowanie z ludźmi z innych krajów/kultur” (M.1.24); „nauczyłem się dosyć dobrze języka” (M.1.24); „korzyść z wyjazdu to przede wszystkim lepsze poznanie języka” (M.1.24); „Wyjazd to przełamanie barier językowych – czas za-

⁴ Skróty w nawiasie oznaczają płeć (K – kobieta, M – mężczyzna) oraz wiek (np. K.1.27 – kobieta, lat 27 lub M.1.25 – mężczyzna, lat 25).

cząć mówić po..., a nie bać się! Wyjazd na Erasmusa to odnajdywanie się w międzynarodowym towarzystwie, umiejętność praktycznego wykorzystania języka, odnajdywanie się w obcym państwie bez znajomości języka, poznanie kultury i zwyczajów oraz ich akceptacja. Przełamanie bariery używania języków obcych” (M.1.25).

5. Korzyści w zakresie zdobywania i poszerzania wiedzy oraz poznanie innych metod kształcenia

Większość osób uczestniczących w międzynarodowej turystyce edukacyjnej podkreślało korzyści wynikające z poszerzania wiedzy, szczególnie w kontekście jej praktycznego zastosowania (62,96%), co potwierdzają wypowiedzi niektórych kobiet i mężczyzn:

- „zobaczyłam, jak kształcą się w Portugalii, jaki stosunek mają profesorowie do studentów (bardziej przyjacielski, życzliwy, pomocny), poznałam nowe formy i sposoby nauki, ponadto miałam okazję współpracować w wielokulturowym otoczeniu” (K.1.26); „Przed wszystkim praktyka. Nabyłam umiejętność pracy w trudnych sytuacjach, nauczyłam się współpracy w zespole, odpowiedzialności za stanowisko pracy, cierpliwości do klientów oraz podzielnej uwagi; nauczyłam się przebywania i porozumiewania się w różnych językach” (K.1.25); „Nieocenione, to najlepsza decyzja w życiu. Lata nauki w PL nie dały mi tego samego, dostęp do wiedzy, wspaniali profesorowie, kadra. Praktycznie na Erasmusie nauczyłam się poszukiwania informacji naukowych, pisanie rozpraw” (K.1.23); „przede wszystkim nauczyłam się umiejętności odnośnie tego, jak tą wiedzę zdobywać, jakie są źródła, jak ich wyszukiwać w zagranicznych bibliotekach, na stronach internetowych w innym języku” (K.1.21); „Spore, zupełnie inny program nauczania niż w Polsce. Ciekawe zajęcia ze specjalistami aktywnymi w zawodzie, chcącymi zarazić swoją pasją” (K.1.31); „Przede wszystkim udało mi się zaznajomić na pewnym poziomie z francuskim rynkiem pracy, z czym wiąże swoją przyszłość. Dużo dowiedziałam się praktycznych rzeczy do mojego zawodu” (K.1.29); „Dowiedziałam się więcej o archeologii śródziemnomorskiej. Wiele rzeczy, o których czytałam w książkach, zobaczyłam na własne oczy” (K.1.27); „Nauka podstawowych informacji w zakresie wiedzy kelnerki, obsługi gości i sposobu kierowania hotelem przyjmującym klientów różnych narodowości. Poznałam od kuchni, jak funkcjonuje prawdziwa restauracja, jak rozmawiać z klientami. Poznałam sposób pracy w innym kraju, zdobyłam wiedzę, jak funkcjonuje hotel, na jakie działy jest podzielony, ilu ludzi tam pracuje, hotel za dnia i w nocy, jak to wygląda przed sezonem i w czasie sezonu, wiem, jak się pracuje jako kelnerka i recepcjonistka, szlifowałam język angielski i nauczyłam się podstaw języka hiszpańskiego” (K.1.24).
- „Poznałem inny niż polski sposób edukacji akademickiej, znacznie bardziej zorientowany na praktykę. Kursy, w których uczestniczyłem na tej uczelni, wykorzystywałem obszernie w mojej karierze zawodowej” (M.1.31); „Poznałem różnorodność podejścia do studenta i inne techniki rehabilitacji. Ogólnie dużo się dowiedziałem oraz nauczyłem jak pracować efektywnie” (M.1.27); „Dla mnie bardzo duże znaczenie miał dostęp do nowych technologii. Poszerzenie horyzontów myślowych, poznanie rozwiązań stosowanych w innym kraju w edukacji i w praktyce” (M.1.23).

6. Różnice w metodach kształcenia

Respondentów zapytano także, z jakimi różnicami w metodach kształcenia spotkali się podczas programu Erasmus na zagranicznych uczelniach. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane, można jednak wyciągnąć generalne wnioski, które podkreślają:

- praktyczne podejście wykładowców do realizacji programu, więcej ćwiczeń, *case studies*, warsztatów;
- możliwość elastycznego doboru przedmiotów przez studentów;
- nieco inne sposoby przeprowadzania egzaminów (np. pisanie esejów);
- mniej zajęć, większa samodzielność, więcej wolnego czasu;
- mniejszy nacisk na teoretyczne podstawy z danej dziedziny, gdyż wykładowcy to czynni zawodowo pracownicy, którzy prezentują wiedzę praktyczną.

Z opinii respondentów wynikało, że na wielu zagranicznych uczelniach przedmioty były realizowane blokowo, tzn. „koncentrowano się na jednym temacie przez kilka tygodni”. Znaczną różnicą, na którą zwrócili uwagę studenci, była przede wszystkim „elastyczność w doborze przedmiotów, nacisk na zdobywanie aktualnej wiedzy i praktyczne jej wykorzystanie, poznawanie nowoczesnych metod pracy oraz dominacja pracy w grupach”. Na niektórych uczelniach, jak zauważyli respondenci, organizowano także „grupy on-line w celu realizacji programu nauczania w ramach różnych przedmiotów”, co było „bardzo fajnym rozwiązaniem”.

Podkreślano różnice dotyczące sposobu egzaminowania. Zamiast egzaminu pisano esej, który w opinii respondentów „pokazuje nie tylko przyswojenie wiedzy, ale i umiejętność myślenia”, co spotkało się z dużą aprobatą. Z kolei „we Francji prawie wszystkie egzaminy są pisemne i mają określoną formę – na każdy temat (nawet jeśli jest to egzamin z historii) trzeba napisać dysertację, czyli ściśle ustrukturyzowaną formę wypowiedzi pisemnej. W Polsce większy nacisk kładziony jest na konkretną wiedzę (daty, nazwiska etc.), a nie na sposób jej zaprezentowania i połączenia wątków”. Respondenci twierdzili, iż posiadali „dużo więcej czasu wolnego, ponieważ liczba zajęć nie była zbyt duża”, studenci mieli większą samodzielność w studiowaniu. Ponadto „na uczelni obowiązywał system sesji modułowych, nie wszystko naraz, co znacznie ułatwiało przygotowanie się do egzaminu”. W opinii wielu stypendystów były to „proste egzaminy, gdzie student ma pełną dowolność wyboru przedmiotów”. Studentom sprowadzano również potrzebne książki z bibliotek krajowych oraz zagranicznych. Na niektórych zagranicznych uczelniach polscy stypendyści spotkali się z nową metodą nauczania: „wykładowcy stosowali metodę kształcenia, jaką jest nauka przez krytykę, która, co ciekawe, nie była przez studentów negatywnie odbierana (czego u nas się nie spotyka)”.

7. Zajęcia praktyczne

Kolejne różnice, które dostrzegali respondenci, to znaczna liczba zajęć praktycznych, bo jak piszą badani: „Polska uczelnia to przede wszystkim na wysokim poziomie wiedza teoretyczna, a relacje pomiędzy wykładowcami a studentami są formalne. Na norweskiej uczelni teoria jest na niższym poziomie, ale można zaobserwować jej zastosowanie w praktyce, studenci częściej pracują w grupie, realizują konkretne projekty. Relacje wykładowca–student

są nieformalne, swobodne” (K.1.27). W Austrii z kolei studenci podkreślali, że wykładowcy częściej stosują „*case study* i samodzielne prezentacje niż na podobnych zajęciach w Polsce”. Praktyczne metody nauczania wykorzystywano na wielu zagranicznych uczelniach, o czym pisała znaczna grupa respondentów: „Więcej warsztatów, pisania esejów niż czytłego słuchania wykładów”. Studenci akcentowali, że jest to „inny system nauczania – praktyczne podejście do nauki – wycieczki tematyczne na poszczególnych przedmiotach – inny wymiar studiowania, podejście problemowe do zagadnienia. Większy nacisk na praktykę i dodatkowo odpowiednia kontrola nad prawidłowym wykonywaniem czynności związanych z praktyką” (K.1.25). Praktyczny wymiar zajęć podkreślili prawie wszyscy respondenci: „Znakomita większość punktów ECTS była do uzyskania podczas praktycznych laboratoriów i projektów” (K.1.33); „Dużo więcej technik interaktywnych, praktycznie wszystko komputerowo” (K.1.29); „Mniej teorii więcej praktyki, pracy samodzielnej” (K.1.23), co w opinii studentów stanowiło skuteczne i ciekawe metody nauczania.

8. Opinie o wykładowcach

Respondenci bardzo pozytywnie wyrażali się o wykładowcach. Z opinii badanych osób wynikało, iż „dużym plusem było to, że wykładowcami byli praktycy, czyli osoby, które na co dzień pracowały w firmach lub prowadziły własne przedsiębiorstwa, a wiedza teoretyczna przeplatała się z wiedzą praktyczną” (M.1.34). Czyli „Były to osoby aktywne zawodowo, NA CZASIE, a nie tacy, co każą się uczyć czegoś nieaktualnego, dodatkowo prezentowali indywidualne podejście do studenta. Zajęcia trwały minimum 2 h, czasem 4 h albo jeden przedmiot był realizowany jednego dnia w ciągu 9–11 h. Co tydzień był inny podział zajęć. Uważam jednak, że to, co tam było zaletą, w naszej polskiej rzeczywistości nie znalazłoby odzwierciedlenia, bo polskim studentom trudno byłoby taki system pogodzić z pracą zawodową, gdzie czasem grafik ustala się miesiąc wcześniej. Inną zaletą prowadzonych zajęć było to, że często prezentacje robiło się podczas zajęć, a nie zadawało do domu. To mi się podoba, bo przynajmniej wykładowcy na bieżąco korygowali błędy. Ponadto kierunek »turystyka« we Francji ma przynajmniej 2–3 razy w tygodniu angielski!! Plus dodatkowy język, co dla studentów stanowiło olbrzymią korzyść” (K.1.26).

Studenci mieli „stały kontakt z wykładowcami, uczelnią, znajomymi, materiałami przez wewnętrzny system komputerowy, dostęp do uczelni przez 24 h poprzez legitymację z chipem, dostęp do ksera, gdzie każdy miał limit 100 euro; jeśli były zajęcia z np. języka hiszpańskiego czy angielskiego bądź innego, to mówiono tylko i wyłącznie w tym języku, wykładowca i uczniowie nie posługiwali się ojczystym językiem. Dużo praktyki, czego brakuje na naszych uczelniach, doskonale przygotowanie do pracy zawodowej, a nie czysta teoria jak u nas, a potem nieumiejętność pracy, brak doświadczenia. Tam każda uczelnia ma podpisane staże/praktyki z firmami i studenci nie mają problemów ze znalezieniem pracy w swoim zawodzie, a nie jak u nas ludzie kończą studia i pracują np. na kasie w Biedronce” (K.1.29).

Respondenci często podkreślali dużą otwartość, dostępność wykładowców, tworzenie partnerskich relacji ze studentami, chęć niesienia im pomocy, szczególnie tym, którzy przyjechali na wymianę z zagranicy.

9. Większa swoboda w realizacji zajęć

Z wypowiedzi wielu stypendystów wynika, że na uczelniach zagranicznych panuje większa swoboda, przejawiająca się „luźniejszym podejściem do procesu kształcenia” (K.I.29), „łagodniejszym traktowaniem” (K.I.29), „większą swobodą i wyrozumiałością dla studenta” (M.I.29), „brakiem dyscypliny w stosunku do zagranicznych studentów” (K.I.34), „większą swobodą nauczania, tolerancją” (M.I.22).

Nie wszyscy jednak uczestnicy programu Erasmus dostrzegli różnice w metodach kształcenia: „Nie było żadnych różnic, zajęcia wyglądały bardzo podobnie, dużo pracy własnej” (K.I.25); „Ciężko powiedzieć, ponieważ miałam wykłady tylko z jednego przedmiotu... Pozostałe były prowadzone w języku słoweńskim, a prowadzący zajęcia nie wymagał obecności – jedynie trzeba było napisać pracę na zadany temat” (K.I.24); „Ciężko stwierdzić, ponieważ grupa »erasmusów« liczyła trzy osoby i każdy działał indywidualnie w zależności od znajomości języka francuskiego” (K.I.22); „Praktycznie w ogóle nie miałam zajęć” (K.I.22).

10. Rozwój osobisty i zawodowy

Istotne zalety wynikające z uczestnictwa w programie Erasmus to korzyści w zakresie rozwoju osobistego. Przede wszystkim to walka z własnymi słabościami, nieśmiałością, nieznanością języka obcego, nauka otwartości na ludzi, poznawanie świata, innych kultur, tolerancja i szacunek dla odmienności, nauka samodzielności, dorosłości.

Jak pisze jedna z uczestniczek, korzyści w tym zakresie są: „ogromne, co wynikało z konieczności zmierzenia się z własnymi nieumiejętnościami, w tym językowymi. Musiałam nauczyć się prosić o pomoc, wychodzić do ludzi, żeby nie czuć się samotnie po przyjeździe, aktywnie zabiegać o wsparcie itp. Musiałam przełamać nieśmiałość” (K.I.25). „Analizując korzyści, które odniosłam, to na pewno większa zdolność do pracy w grupie, przełamanie barier językowych, większa pewność siebie. Więcej śmiałości i chęci w poznawaniu nowych ludzi, ich kultur. Jestem pewniejsza siebie, zwiedzanie od czasu wyjazdu na Erasmusa sprawia mi większą przyjemność, ponieważ poznałam wiele możliwości z tym związanych. Nie boję się wyjeżdżać za granicę, tam ludzie są tak serdeczni, że można jechać bez większego planu, bo każdy pokieruje i pomoże. Duży dystans, więcej optymizmu. Jestem bardziej otwarta na innych, stałam się odważniejsza i bardziej pewna siebie” (K.I.22). Kolejna respondentka pisze: „Jestem bardziej otwarta, odważniejsza, najchętniej cały czas mówiłabym po angielsku i hiszpańsku; pojechałabym jeszcze raz, gdybym mogła; więcej podróżuję, choć wcześniej też robiłam to często; uważam, że teraz nie ma żadnych granic, żeby gdzieś wyjechać, świetnie się bawić i nawet przy tym zarobić. Cierpliwość, empatia, podzielność uwagi, zrozumienie to ważne korzyści, które odniosłam podczas wyjazdu” (K.I.25). „Jestem bardziej otwarta na nowe wyzwania, bardziej komunikatywna i chętna do dalszej współpracy. Czuję, że mogę osiągnąć wszystko, czego zapragnę. Jestem bezpośrednia, bardziej spontaniczna” (K.I.21). „Korzyści są nieocenione. Poznałam wielu ciekawych ludzi, ich kulturę, przyjaźnię się z nimi do dziś (po siedmiu latach), no i poznałam swojego męża właśnie na Erasmusie” (K.I.32). Inna stypendystka deklaruje: „Akurat w moim wypadku zakochałam się w Hiszpanie; dzięki temu miałam okazję mieszkać w Barcelonie i nauczyć się języka hiszpańskiego, który przydał mi się potem do pracy” (K.I.22).

Mężczyźni, podobnie jak kobiety, także zauważyli zmiany w swoim rozwoju osobistym i zawodowym: „Spędzenie pierwszy raz kilku miesięcy w znacznym oddaleniu od domu uczy różnorodnych umiejętności społecznych. Przede wszystkim umiejętności pracy w międzynarodowej grupie, większego dystansu do samego siebie, większej wiary w siebie i otwartości na inność. Większej odwagi w podejmowaniu ryzyka. Wiem, że jestem w stanie poradzić sobie sam w obcym środowisku” (M.1.29); „Jestem bardziej otwarty i uważam, że nie ma rzeczy, której nie jestem w stanie się nauczyć. Podczas Erasmusa dużo podróżowałem, więc to chyba dzięki temu jestem bardziej odważny, nie boję się rozmawiać po francusku, uwielbiam ludzi” (M.1.23); „Zniknęła bariera językowa oraz lęk przed mieszkaniem i pracą za granicą” (M.1.28); „Najważniejsza korzyść, jaką odniosłem z wyjazdu, to chęć poznawania nowych ludzi oraz podróżowania po świecie. Chętniej przebywam z obcokrajowcami, są bardziej serdeczni; wiele osób, które tam poznałem, zapraszam do Polski i oprowadzam po ciekawych miejscach. Poza tym jestem lepiej zorganizowany, bardziej otwarty na nowe znajomości. Nauczyłem się także profesjonalnej pracy” (M.1.29).

Rozwój osobisty to również umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach życiowych, co przejawia się – jak twierdzą respondenci – przede wszystkim „pokonywaniem bariery językowej” (K.1.21), „umiejętnością poprawnego wysławiania się w języku angielskim” (K.1.22), „radzeniem sobie w sytuacjach konfliktowych” (K.1.25), „rozwiązywaniem problemów” (K.1.23), „umiejętnością podejmowania samodzielnych decyzji” (M.1.23).

Wszystkie sytuacje, w których uczestniczy młodzież podczas realizacji programu Erasmus, ma charakter transgresyjny (Kozielecki, 2002, s. 59), czyli taki, który wymaga od nich przekraczania granic w zakresie posiadanych doświadczeń życiowych oraz umiejętności. Dlatego istotną korzyścią jest tutaj kształtowanie większej pewności siebie, o czym wspominała znaczna grupa respondentów: „Większa pewność siebie, zadowolenie, większe dostrzeganie pozytywnych stron” (K.1.22); „inne postrzeganie codzienności, otwartość i docenianie małych rzeczy” (K.1.24); „Nabrałam pewności siebie, ale także bardzo krytycznego spojrzenia na poziom edukacji wyższej w Polsce” (K.1.27); „Niezależność, asertywność, pewność siebie wzrosły niebotycznie” (K.1.31).

Systematyczna praca nad sobą, podejmowanie działalności autokreacyjnej w różnych sferach wpływają na większą dojrzałość młodych. Piszą oni: „Wydoroślałam, uwierzyłam w siebie, stałam się bardziej samodzielna, bardziej komunikatywna. Zniknęła bariera innego państwa – jak przeglądam np. oferty pracy, to szukam gdziekolwiek, bo wiem, że sobie poradzę” (K.1.23); „Wydoroślałam i mam inne spojrzenie na świat. Jestem bardziej odpowiedzialna” (K.1.22); „Orientuję się bardziej w życiu, umiem załatwić wiele spraw w urzędach itp. Ten wyjazd pomógł mi w tym, bo wcześniej wszystko z kimś załatwiałem, a teraz jestem bardziej samodzielny i lepiej radzę sobie z trudnymi sytuacjami” (M.1.24).

Praca nad sobą polega także na kształtowaniu sfery społecznej i umiejętności tworzenia relacji międzyludzkich, interpersonalnych. Jak piszą stypendyści, wynikały one przede wszystkim z „chęci poznania kultury, języka, sposobu życia. Nabrałam więcej śmiałości w stosunku do obcych ludzi i teraz mam dużo nowych znajomych” (K.1.28); „Dzięki wyjazdom sporo zwiedziłam i poznałam świetnych ludzi, z którymi utrzymuję kontakt do dziś. Erasmus to możliwość poznawania, odwiedzania ludzi na całym świecie. Jest to

możliwość zetknięcia się z rówieśnikami z innych państw z całego świata na gruncie podobnych doświadczeń i równego traktowania” (K.1.31).

Duży wpływ na tworzenie relacji interpersonalnych miały wyjazdy na praktyki, które dawały możliwość „rozmowy w językach obcych, słuchania zaleceń szefa, pracy zespołowej w restauracji i na zapleczu, poznawania ludzi mieszkających w tej miejscowości i pracujących ze mną, jak i turystów odwiedzających hotel. Poprawiałam umiejętności dotyczące obsługi klienta, poznałam specyficzne zachowania klientów, życie w pracy i życie towarzyskie z erasmusami i pracownikami hotelu. Poznałam wielu nowych ludzi, ale problemów z kontaktem z ludźmi nigdy nie miałam” (K.1.27). Prezentując opinie większości, jeden z respondentów pisze: „korzyści w sferze społecznej są nieocenione, gdyż poznałem masę wspaniałych ludzi. Miałem możliwość nawiązywania kontaktów z obcymi osobami również z zagranicy, co w chwili obecnej nie stanowi dla mnie większego problemu. Mam mnóstwo wspaniałych przyjaciół, z którymi utrzymuję kontakt do dziś. Poznałem wielu ciekawych ludzi, którzy pomogą mi w przyszłości” (M.1.26).

Ważną sferą pracy nad sobą jest podjęcie działalności autokreacyjnej w zakresie *k s z t a ł t o w a n i a c e c h o s o b o w y c h*. Na podstawie wypowiedzi respondentów można było ustalić, iż uczestnictwo w programie Erasmus najczęściej kształtowało takie cechy, jak:

- *o t w a r t o ść*: „Erasmus nauczył mnie większej otwartości na obcokrajowców, bardziej uwierzyłam w siebie, jestem bardziej otwarta na ludzi, dużo częściej się uśmiecham, nie boję się zadawać pytań” (K.1.25); „Otwartość na inne kultury, otwartość na ludzi, pewność siebie, wyzbyłam się nieuzasadnionego lęku przed brakiem akceptacji ze strony innych ludzi. Jestem dużo bardziej otwarta i odważniejsza!” (K.1.27). Podobne opinie wyrażają mężczyźni: „Łatwiej jest mi nawiązywać nowe znajomości” (M.1.23); „Większa otwartość, mniejsza nieśmiałość” (M.1.21); „Dużo większa otwartość na inne kultury i obcokrajowców. Poszanowanie innych opinii i zrozumienie innego podejścia do świata. Szacunek. Obalenie stereotypów. Otwartość na języki obce, w teorii i praktyce” (M.1.27); „Wydaje mi się, że z większą śmiałością wyjechałbym za granicę, bo okazuje się, że obcokrajowcy są miłsi niż Polacy” (M.1.22);
- *t o l e r a n c j a*: „Jestem bardziej tolerancyjna, otwarta na nowe znajomości. Łatwiej jest mi poznawać nowe osoby. Jestem bardziej otwarta na różnorodne kultury, charaktery. Posiadam więcej tolerancji dla innych” (K.1.22); „Bardziej akceptuję wielokulturowość. Zżyłam się z niemiecką społecznością. Jestem bardziej obyta w świecie, bardziej tolerancyjna. Mam inne spojrzenie na ludzi i świat zewnętrzny. Otworzyłam się na nowe kultury, przestałam się wstydzić mówić w obcych językach” (K.1.25); „jestem bardziej otwarta na nowe znajomości, dalsze podróże, poznawanie nowych kultur i religii. Poznałam Turków, Hiszpanów – różnice kulturowe bardzo uwrażliwiły mnie na różne kwestie, kontakty utrzymujemy do dziś” (K.1.27); „Przebywanie z grupą ludzi z różnych środowisk, kultur i krajów zawsze zmienia perspektywę i przeważnie na lepszą. Nie potrafię zwięźle przytoczyć konkretnych, jest ich zbyt dużo, ważne jest ogólne postrzeganie relacji międzyludzkich” (K.1.29). Podobnie uważają mężczyźni: „Odniosłem ogromne korzyści z poznania innych ludzi, innej perspektywy myślenia, kultury etc.” (M.1.22); „Poprawiłem znajomość języka, poznałem różnice kulturowe poprzez przebywanie z ludźmi z innych krajów, nauczyłem się, że niezależnie od kraju i kultury wszyscy są tacy sami, mają

takie same uczucia, podobne postrzeżenie” (M.1.26); „Poprzez wyjazd jestem bardziej otwarty, nabyłem umiejętność akceptacji, zrozumienia i tolerancji dla wszelkich narodowości, ras, wyznań i kultur” (M.1.29); „Jestem tolerancyjny pod wieloma względami. Inaczej postrzegam obcokrajowców, jestem bardziej otwarty na innych. Umożliwiło mi to poznanie innej kultury i ludzi w niej funkcjonujących” (M.1.24);

- s a m o d z i e l n o ś ć: „Stałem się bardziej samodzielny” (M.1.24); „Wyprowadziłem się od rodziców” (M.1.25); „Stałem się bardziej samodzielny i przebojowy, wiem, że dużo zależy ode mnie samego!” (M.1.27).

Podsumowanie korzyści uzyskanych podczas międzynarodowych wyjazdów edukacyjnych przez młodzież studencką prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Korzyści w zakresie zdobywania wiedzy i umiejętności zawodowych
(Table 2. Benefits in acquiring knowledge and professional skills)

Korzyści w zakresie zdobywania/poszerzania/uzupełniania wiedzy formalnej przydatnej w pracy zawodowej (Benefits in acquiring/expanding/supplementing formal knowledge useful in professional work)	Korzyści w zakresie zdobywania różnorodnych umiejętności zawodowych (Benefits in acquiring a variety of professional skills)
Poprawa zdolności językowych	Komunikatywność, otwartość, samodzielność
Umiejętność prezentacji projektów	Nauka wraz z praktyką
Lepsze poznanie języka zawodowego	Umiejętność pracy w trudnych warunkach
Kursy	Umiejętność współpracy w zespole
Poszukiwanie informacji naukowych, pisanie rozpraw	Szkolenia zawodowe na dane stanowisko
Poznanie rozwiązań stosowanych w innym kraju w edukacji i w praktyce	Udział w warsztatach zawodowych
Praktyczne zastosowanie teorii	Samodzielność w podejmowaniu decyzji związanych z kierunkiem studiów
Wiele rzeczy, o których czytałam w książkach, zobaczyłam na własne oczy	Koncentrowanie się na poszukiwaniu rozwiązań praktycznych
Dostęp do nowych technologii	Umiejętność poszukiwania informacji
Nabyłam umiejętność pracy w trudnych sytuacjach, nauczyłam się współpracy w zespole, odpowiedzialności za stanowisko pracy, cierpliwości do klientów oraz podzielnej uwagi	Zarządzanie projektowe, tworzenie strategii eksportowych, działania związane z biznesem międzynarodowym
Poszerzenie wiedzy teoretycznej	Doświadczenie
Praktyka w wykorzystywaniu wiedzy	Otwartość i łatwość nawiązywania kontaktu

Źródło: opracowanie własne.

Zestawione w tabeli 2 korzyści wynikające z uczestnictwa w programie Erasmus potwierdzają także badania prowadzone przez A. Milne i J. Cowie (2013, s. 42–46), L. Dolga, H. Filipescu, M.M. Popescu-Mitroi, C.A. Mazilescu (2015, s. 1006–1013), M.Ch. Dhiman (2012,

s. 359–372). Są one zbieżne z badaniami zrealizowanymi przez Fundację Rozwoju Systemu Edukacji (FRSE), gdzie głównym narzędziem badawczym były sprawozdania stypendystów składane po zakończeniu programu. Pytano w nich o odniesione korzyści: akademickie, kulturowe, doskonalenie znajomości języka obcego, a także doświadczenie europejskie, doświadczenie związane z zamieszkaniem za granicą, plany zawodowe/zwiększenie szans na zatrudnienie, usamodzielnienie się/niezależność, znajomych mieszkających za granicą i inne. Studenci wybierali tylko jeden aspekt, który uznali za najważniejszy. Z przeprowadzonych analiz wynika, że rozkład powyższych kategorii jest dość równomierny (tzn. żaden z nich nie dominuje ani nie jest pomijany przez stypendystów). Najwięcej studentów (mniej więcej co piąty) potwierdziło korzyści związane z doskonaleniem znajomości języka obcego (21,7%) oraz doświadczeniem dotyczącym mieszkania za granicą (19,1%). Pozostali (więcej niż co dziesiąty) podkreślali zalety płynące z poznania kultury odwiedzanego kraju oraz funkcjonowania w środowisku wielokulturowym (14,0%), pozytywny wpływ na plany zawodowe i zwiększenie szans na znalezienie zatrudnienia (13,4%) oraz korzyści ze zdobywania w pracy doświadczenia na poziomie europejskim (11,4%). Mniejsze znaczenie dla stypendystów (10%) miały takie wartości, jak usamodzielnienie się oraz aspekt akademicki. Najbardziej dokonywanym wyborem była kategoria związana z posiadaniem znajomych mieszkających za granicą (5,5%). Analizując otrzymane wyniki, można zauważyć szerokie spektrum oddziaływania międzynarodowej turystyki edukacyjnej na rozwój osobowości i kształtowanie cech charakteru studentów wyjeżdżających za granicę (Szubert, 2013, s. 115).

Satysfakcję i zadowolenie z uczestnictwa w programie Erasmus potwierdzają badania przeprowadzone przez FRSE, gdzie aż 45,20% badanych osób wskazało, że dobrze ocenia przydatność wyjazdu w kontekście przyszłej kariery zawodowej. Bardzo dobrze oceniło wyjazd 41,20% ankietowych, dostatecznie tylko co dziesiąty student. Zaledwie niecałe 3,0% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „niedostatecznie” lub „minimalnie”. Ogólna średnia ocena jest jednak wysoka i wyniosła 4,24, co świadczy o tym, że studenci oceniają doświadczenie zdobyte podczas wyjazdu jako przydatne w przyszłości (Szubert, 2013, s. 120), ułatwiające realizację ich aspiracji i planów zawodowych.

11. Aspiracje uczestników międzynarodowej turystyki edukacyjnej

Rozwój zawodowy młodzieży studenckiej jest ściśle związany z jej aspiracjami, czyli dążeniami, planami, ambicjami, które mają bezpośredni wpływ na rozwój życiowy człowieka, jego zamierzenia, pragnienia czy podejmowane działania praktyczne, rozwijają poczucie własnej wartości (Kunikowski, Kamińska, Gawryluk, 2016, s. 56). Tadeusz Lewowicki zwraca uwagę na to, że „aspiracje silnie warunkują zachowanie człowieka, determinują jego aktywność, stanowią siłę napędową wielu ludzkich poczynań, działań skierowanych na osiągnięcie określonych celów, na realizację różnych potrzeb” (Lewowicki, Galas, 1984, s. 387; Jakowicka, Lewowicki, red., 1987, s. 14).

Tabela 3. Aspiracje zawodowe respondentów (maks. 5 odpowiedzi)
(Table 3. Professional aspirations of respondents [max 5 choices])

Lp. (Item)	Plany zawodowe (Career plans)	Ogółem (Total)		Kobiety (Women)		Mężczyźni (Men)	
		N	%	N	%	N	%
1	Chciałbym pracować w branży zgodnej z kierunkiem studiów (<i>Would like to work in sector compatible with studies major</i>)	53	49,07	40	56,34	13	35,14
2	Chciałbym założyć własną firmę (<i>Would like to set up their own business</i>)	38	35,19	26	36,62	12	32,43
3	Chciałbym pracować za granicą (<i>Would like to work abroad</i>)	37	34,26	28	39,44	9	24,32
4	W przyszłości chciałbym pełnić stanowisko kierownicze/menedżerskie/dyrektorskie (<i>In the future would like to hold an executive/managerial/officers position</i>)	36	33,33	24	33,8	12	32,43
5	Chciałbym pracować w kraju (<i>Would like to work in the country</i>)	35	32,41	22	30,99	13	35,14
6	Chciałbym pracować w zespole (<i>Would like to work in a team</i>)	30	27,78	21	29,58	9	24,32
7	Chciałbym pracować samodzielnie (<i>Would like to work independently</i>)	21	19,44	12	16,9	9	24,32
8	Chciałbym pracować w biurze (<i>Would like to work in an office</i>)	19	17,59	16	22,54	3	8,11
9	Chciałbym pracować w dużej międzynarodowej korporacji (<i>Would like to work for a large international corporation</i>)	18	16,67	14	19,72	4	10,81
10	Chciałbym pracować w niewielkiej firmie (<i>Would like to work for a small company</i>)	8	7,41	4	5,63	4	10,81
Razem (Total)		108	100	71	100	37	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uczestnictwo w międzynarodowej turystyce edukacyjnej z pewnością znacznie ułatwia młodzieży realizację własnych aspiracji i planów zawodowych. Są one związane przede wszystkim z chęcią pracy zgodnie z kierunkiem studiów, czego pragnie prawie połowa respondentów (49,07%), a nauka i praktyka w międzynarodowym środowisku z pewnością to ułatwi. Więcej niż co trzeci respondent chciałby w przyszłości pełnić stanowisko kierownicze, menedżerskie lub dyrektorskie (33,33%) oraz pracować za granicą (34,26%). Podobna liczebnie grupa chciałaby pracować w kraju (32,41%) oraz założyć własną firmę (35,19%). Respondentów interesuje zarówno praca zespołowa (27,78%), jak i samodzielna (19,44%) w dużej międzynarodowej korporacji (16,67%). Biorąc pod uwagę korzyści wynikające z uczestnictwa w programie Erasmus, można przypuszczać, że doświadczenie zdobyte w eu-

ropejskich uczelniach oraz przedsiębiorstwach będzie sprzyjać realizacji planów zawodowych młodzieży.

Analizując otrzymane wyniki ze względu na płeć, można zauważyć, iż są one dość zróżnicowane. Okazuje się, że więcej kobiet niż mężczyzn najchętniej chciałoby pracować po ukończeniu studiów w branży zgodnej z kierunkiem studiów (56,34%; 35,14%), chętnie za granicą (39,44%; 24,32%), w dużej międzynarodowej korporacji (19,72%; 10,81%), najlepiej w biurze (22,54%; 8,11%), w jakimś zespole (29,58%; 24,32%). Co trzecia kobieta i co trzeci mężczyzna chcieliby jednak podjąć pracę w kraju (30,99%; 35,14%), założyć własną firmę (36,62%; 32,43%) lub w przyszłości pełnić stanowisko kierownicze/menedżerskie/dyrektorskie (33,80%; 32,43%). Z kolei więcej mężczyzn niż kobiet chciałoby pracować samodzielnie (24,32%; 16,9%) oraz w niewielkiej firmie (10,81%; 5,63%).

Z analizy sprawozdań stypendystów składanych w FRSE po zakończeniu programu wynika, że 92,5% respondentów rozważało możliwość pracy w zagranicznej firmie. Wyjazd mógł więc na tyle im się spodobać, że chętnie jeszcze raz wyjechaliby do kraju, w którym przebywali, tym razem na przykład do pracy jako absolwenci szkół wyższych. Taka odpowiedź studentów może też być przejawem gotowości młodych ludzi do podejmowania niebanalnych wyzwań, takich jak zmiana – przynajmniej na jakiś czas – kraju zamieszkania (Szubert, 2013, s. 111). Taka postawa jest zbieżna z założeniami autokreacyjnej działalności młodzieży studenckiej w sferze zawodowej oraz z jej transgresyjnym działaniem, mającym na celu doskonalenie swojej osobowości poprzez zdobywanie unikatowych kompetencji.

Tabela 4. Poziom satysfakcji z pobytu i realizacji programu Erasmus
(Table 4. The level of satisfaction with stay and completion of the Erasmus Programme)

Poziom satysfakcji (Satisfaction level)	Ogółem (Total)		Kobiety (Women)		Mężczyźni (Men)	
	N	%	N	%	N	%
Bardzo wysoki (Very high)	54	50,00	37	52,11	17	45,94
Wysoki (High)	34	31,48	23	32,39	11	29,73
Średni (Average)	10	9,26	7	9,86	3	8,11
Niski (Low)	4	3,70	1	1,41	3	8,11
Bardzo niski (Very low)	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Brak odpowiedzi (No answer)	6	5,56	3	4,23	3	8,11
Razem (Total)	108	100	71	100	37	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowując opinie respondentów na temat uczestnictwa w międzynarodowej turystyce edukacyjnej, można zauważyć, że zdecydowana większość uczestników (81,48%) odczuwa

wysoki, a nawet bardzo wysoki poziom satysfakcji z pobytu na zagranicznej uczelni lub na praktyce w zagranicznym przedsiębiorstwie i dotyczy to większości kobiet (84,50%) oraz nieco mniejszego procentu mężczyzn (75,67%). Podobne wyniki uzyskano poprzez analizę sprawozdań stypendystów przez FRSE, w których studenci ogólnie oceniali okres studiów odbytych za granicą. W większości przypadków odczucia stypendystów były jak najbardziej pozytywne, gdyż 61,4% ankietowanych oceniło swój pobyt jako bardzo dobry, blisko 1/3 (32,8%) jako dobry, a co dwudziesty student (4,8%) twierdził, że był on taki sobie (ocena dostateczna). Najniższe oceny (minimalną i niedostateczną) wybrało tylko 1,1% respondentów (Szubert, 2013, s. 123).

12. Podsumowanie i wnioski

Podczas kilku miesięcy studiowania na uczelni zagranicznej studenci czerpią rozliczne korzyści, przede wszystkim nową wiedzę i umiejętności, mają możliwość zapoznania się z preferowanymi tam modelami kształcenia, uczą się funkcjonowania w środowisku wielokulturowym. Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski:

- Większość respondentów (78,70%) biorących udział w badaniu stwierdzało, że uczestnictwo w międzynarodowej turystyce edukacyjnej było pomocne w ich przyszłej karierze zawodowej, ponieważ miała ona wpływ ogólnie na lepszy start zawodowy, co piątemu badanemu ułatwiła podjęcie pracy w kraju, a co dziesiątemu – za granicą. Dla wielu uczestników stworzyła także szansę objęcia bardziej atrakcyjnego stanowiska pracy. Analizując powyższy problem ze względu na płeć, ciekawym wynikiem jest to, iż więcej mężczyzn niż kobiet dostrzega różnorodne korzyści związane z kształtowaniem własnej kariery zawodowej wynikające z uczestnictwa w wyjeździe.
- Zdecydowana większość respondentów uczestniczących w badaniu (93,51%) podkreślała korzyści dotyczące możliwości:
 - doskonalenia języka obcego, poprawy komunikatywności i otwartości w jego stosowaniu;
 - zdobywania i pogłębiania wiedzy praktycznej, która jest preferowana podczas realizacji programów nauczania w wielu zachodnioeuropejskich uczelniach; ze względu na praktyczny model kształcenia w większości europejskich uczelni wykładowcami były osoby aktywne zawodowo, pracujące w danej branży, które przekazywały studentom najnowsze trendy obowiązujące w danym sektorze gospodarki, co stanowiło bardzo ważną wartość w kontekście ich rozwoju zawodowego;
 - rozwoju własnej osobowości w zakresie kształtowania takich cech charakteru, jak: otwartość, odpowiedzialność, samodzielność, zaradność, tolerancja, niezależność, pewność siebie oraz umiejętności: organizacyjnych, tworzenia relacji międzyludzkich, radzenia sobie w trudnych sytuacjach życiowych, interpersonalnych, podejmowania samodzielnych decyzji, poznawania własnych możliwości, radzenia sobie ze stresem;
 - kształtowania umiejętności funkcjonowania w środowisku wielokulturowym, gdyż znaczna grupa respondentów wróciła po realizacji programu bardziej tolerancyjna wobec innych kultur, zauważając równocześnie, że niezależnie od kraju i kultury

wszyscy ludzie są podobni, mają te same uczucia i potrzeby odnośnie do swojej przyszłości i postrzegania świata.

3. Do ogólnego rozwoju osobistego stypendystów przyczyniały się bardzo dobrze wyposażone laboratoria i biblioteki, łatwy dostęp do pomocy naukowych, otwarty, życzliwy stosunek wykładowców do studentów, znacznie mniej sformalizowany niż na uczelniach polskich, co w opinii badanych osób bardziej zachęcało do zgłębiania wiedzy w zakresie wykraczającym poza obowiązkowo przerabiany materiał, dyskusji i zadawania pytań.
4. Większość uczestników badań zauważyła, że w wielu uczelniach europejskich panuje bardziej swobodny styl studiowania, co nie obniża jakości kształcenia. Warto jednak podkreślić, iż dla niektórych osób, mniej obowiązkowych i systematycznych w pracy, mogło to stanowić niebezpieczną pułapką, dla pozostałych z kolei było znakomitą lekcją samodzielności, odpowiedzialności i samodyscypliny.

Uczestnictwo w międzynarodowej turystyce edukacyjnej w ramach programu Erasmus z pewnością w znacznym stopniu przyczynia się do realizacji aspiracji zawodowych studentów oraz absolwentów szkół wyższych, mężczyzn i kobiet, które w zdecydowanej większości są związane z potrzebą pracy zgodnej z kierunkiem studiów, piastowaniem kierowniczych i dyrektorskich stanowisk pracy w krajowych lub międzynarodowych korporacjach. Zdobywane kompetencje są bardzo ważne zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, dlatego też – jak wynika z opinii stypendystów – wyjazd jest „szkołą życia” i lekcją szybkiego dojrzewania.

Bibliografia

- Adamiec, M. (1992). Podmiotowość: formy i zmiany. W: Z. Ratajczak (red). *Podmiotowość człowieka. Szanse rozwoju i zagrożenia* (s. 32–35). Katowice: Uniwersytet Śląski.
- Alejziak, B. (2008). *Samowychowanie a turystyka*. Kraków: Albis. ISBN 9788390645223.
- Angyal, A. (1969). *Foundations for a Science of Personality*. New York: The Viking Press.
- Antonowicz, D. (2002). Uniwersytet: od korporacji do instytucji. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 4, 513–537.
- Cvikl, H., Artič, N. (2013). Can mentors of Erasmus student mobility influence the development of future tourism? *Tourism and Hospitality Management*, 19(1), 83–95.
- Dhiman, M.Ch. (2012). Employers' perceptions about tourism management employability skills. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23(3), 359–372.
- Dolga, L., Filipescu, H., Popescu-Mitroi, M.M., Mazilescu, C.A. (2015). Erasmus mobility impact on professional training and personal development of students beneficiaries. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 191, 1006–1013.
- Erasmus. (2011). Strona internetowa programu Erasmus [online, dostęp: 2017-12-21]. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Dostępny w Internecie: <http://www.erasmus.org.pl>.
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji (2017). Strona internetowa Fundacji [online, dostęp: 2017-09-15]. Warszawa: FRSE. Dostępny w Internecie: <http://www.frse.org.pl/>.
- Jakowicka, M., Lewowicki, T. (red.). (1987). *Aspiracje dzieci i młodzieży uczącej się w województwie zielonogórskim*. Zielona Góra: Wyższa Szkoła Pedagogiczna w Zielonej Górze.
- Jančina, M., Kubicka, D. (2014). Kierowanie własnym rozwojem. Kontekst teoretyczny zjawiska. *Psychologia Rozwojowa*, 19(4), 31–48.
- Kozielecki, J. (2002). *Transgresja i kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie „Żak”. ISBN 8386770589.

- Kryszewski, W. (2017). Uniwersytet. W: *Encyklopedia* [online, dostęp: 2017-12-21]. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. Dostępny w Internecie: <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/universytet;3991404.html>.
- Kunikowski, J., Kamińska, A., Gawryluk, M. (2016). Aspiracje zawodowe młodzieży. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Lublin – Polonia, Sectio J*, 29(4), 55–78. Doi 10.17951/j.2016.29.4.55.
- Lewowicki, T., Galas, B. (1984). Poziom aspiracji młodzieży. *Nowa Szkoła*, 9, 387–390.
- Milne, A., Cowie, J. (2013). Promoting culturally competent care: the Erasmus exchange programme. *Nursing Standard*, 27(30), 42–46.
- Miś, A. (2007). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. ISBN 9788372523730.
- Obuchowski, K. (1985). *Adaptacja twórcza*. Warszawa: Książka i Wiedza. ISBN 8305112268.
- Obuchowski, K. (2000). *Człowiek intencjonalny, czyli o tym, jak być sobą*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 837301005X.
- Obuchowski, K. (2001). *W poszukiwaniu właściwości człowieka*. Poznań: Garmond Oficyna Wydawnicza. ISBN 839150543X.
- Pawlak, J. (2009). *Autokreacja. Psychologiczna analiza zjawiska i jego znaczenie dla rozwoju człowieka*. Kraków: Wyższa Szkoła Filozoficzno-Pedagogiczna Ignatianum; Wydawnictwo WAM. ISBN 9788375054286.
- Pietrasiniński, Z. (1988). Rozwój z perspektywy jego podmiotu. W: M. Tyszkowa (red.). *Rozwój psychiczny człowieka w ciągu życia. Zagadnienia teoretyczne i metodologiczne*. Warszawa: PWN. ISBN 8301081449.
- Szubert, T. (2013). *Program Erasmus w opinii polskich studentów: rok akademicki 2010/11*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji.
- Tomczak, R.T. (2015). Turystyka w dawnych czasach. Siedemnastowieczne pobyty szlachty polskiej w Pradze. *Turystyka Kulturowa*, 6, 6–20.
- Turoś, L. (1990). *Turystyka edukacyjna*. Siedlce: Wyższa Szkoła Rolniczo-Pedagogiczna.
- Turoś, L. (1997). *Wprowadzenie do wiedzy o turystyce edukacyjnej*. Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich. ISBN 8385135855.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.

International educational tourism and professional development of students

Abstract: International educational tourism, realized through the Erasmus Programme, opens up the possibility of travelling abroad to study or to get some practice, promotes educational and professional mobility of students. It belongs with such human activities which are of great importance to the development of personality, self-education, getting to know oneself better in an international, culturally diversified environment. It is an element of self-creative activity of students concerning the professional aspect of their lives.

Considering the above-mentioned assumptions, the aim of the study presented in this article was to diagnose the benefits for the personal and professional development

of the youth, ranging from acquiring and extending their professional knowledge to honing their personal, professional and language skills as well as their personality traits. In the examination of the role and significance of the international educational tourism in the self-creative activity of students concerning their professional lives, the diagnostic poll method was adopted and carried out with the use of the survey technique, in which the research tool was an own survey questionnaire.

From the analysis of the findings it follows that the vast majority of the respondents derived plenty of benefits for their professional development regarding a general better start in their professional career—the possibil-

ity of taking up their first job in the country or abroad. The interviewees commented positively on the practical training they were provided with by the universities abroad, the practical knowledge of the lecturers, the fact that they were open-minded and could realize the curriculum without any limitations. Additional important benefits for the scholarship students were the ability of personal and professional development, of shaping their

personality and improving the skills which could be appreciated on the job market and useful in their personal life. The participants in the international educational tourism take deep satisfaction from the fact that they could participate in the Erasmus Programme which, in their opinion, has increased their value on the job market and has been an important element of their self-creative activity.

Key words: international educational tourism, students, self-creative activity

Rola organizacji pozarządowych w turystyce na przykładzie Stowarzyszenia Doliny Karpi

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny im.
Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Wydział Politologii

Abstrakt: Turystyka należy do wiodących dziedzin gospodarki w Polsce. Pod jej wpływem zmienia się zagospodarowanie turystyczne, dostępność komunikacyjna czy też funkcjonowanie wielu walorów turystycznych. Rozwój turystyki byłby niemożliwy bez współpracy samorządów, społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych. Efektem wspólnych wysiłków może być rozwój przedsiębiorczości, promocji oraz inicjatyw turystycznych.

Celem niniejszej publikacji była prezentacja działalności turystycznej organizacji pozarządowych zlokalizowanych na terenie Doliny Karpi. Przybliżono najważniejsze pomysły, inicjatywy i wydarzenia turystyczne. Ukazano bogate korzenie historyczne Doliny Karpi i jej rozwój w czasie. Przedstawiono lokalizację, elementy składowe i potencjał rozwojowy badanego obszaru. Analizie poddano działania organizacji pozarządowych na terenie Doliny Karpi. Wskazano pozytywny wpływ LGD Stowarzyszenia Doliny Karpi jako organizacji koordynującej działania w zakresie przedsiębiorczości i promocji. Wymieniono najważniejsze osiągnięcia i sukcesy w tej dziedzinie.

Tezę, jaką postawiono w pracy, było założenie, że działalność LGD Stowarzyszenia Doliny Karpi stanowi istotny bodziec w rozwoju turystyki na obszarze Doliny Karpi. Artykuł powstał przy wykorzystaniu zwartych materiałów książkowych, czasopism, jak również informacji netograficznych i kontaktów osobistych z przedstawicielami LGD Stowarzyszenie Doliny Karpi. Metoda badawcza zastosowana w publikacji to krytyka piśmiennicza i wywiad telefoniczny z pracownikami omawianego stowarzyszenia. Wyniki badań potwierdzają tezę, że organizacje pozarządowe pozytywnie wpływają na sytuację i rozwój turystyki.

Słowa kluczowe: Dolina Karpi, organizacje pozarządowe, rozwój, stowarzyszenie, turystyka

Korespondencja:
Krzysztof Sala
Uniwersytet Pedagogiczny im. KEN
w Krakowie
Wydział Politologii
Instytut Prawa, Administracji
i Ekonomii
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
Tel. +48 12 662 62 13
E-mail: Krzysztofsal@onet.pl

1. Wprowadzenie

Turystyka należy do najszybciej rozwijających się dziedzin gospodarki w Polsce. Pod jej wpływem poprawia się zagospodarowanie turystyczne, dostępność komunikacyjna czy też funkcjonowanie wielu walorów turystycznych. Rozwój turystyki byłby niemożliwy bez współpracy samorządów, społeczności lokalnych i organizacji pozarządowych. Efek-

tem wspólnych wysiłków może być rozwój przedsiębiorczości, promocji oraz inicjatyw turystycznych.

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie działalności organizacji pozarządowych na terenie Doliny Karpia. W pracy dokonano prezentacji bogatych korzeni historycznych Doliny Karpia i ukazano jej rozwój w czasie. Wskazano lokalizację, elementy składowe i potencjał rozwojowy badanego obszaru.

Badaniu poddano funkcjonowanie organizacji pozarządowych na terenie Doliny Karpia. Podkreślono korzystny wpływ działań LGD Stowarzyszenia Doliny Karpia jako wiodącego ośrodka, zapewniającego harmonijne działania w zakresie przedsiębiorczości i promocji. Opisano kluczowe dokonania i sukcesy w tej dziedzinie. Tezą, jaką postawiono w pracy, było założenie, że działalność organizacji pozarządowych może stanowić istotny bodziec w rozwoju turystyki na obszarach ich działalności. Artykuł został napisany przy wykorzystaniu zwartych materiałów książkowych, czasopism, jak również informacji uzyskanych w sieci i kontaktów osobistych z przedstawicielami LGD Stowarzyszenia Doliny Karpia. Metodą badawczą zastosowaną w publikacji była krytyka piśmiennicza i wywiad telefoniczny. Wyniki badań pozytywnie zweryfikowały postawioną tezę.

2. Korzenie historyczne Doliny Karpia

Dolina Karpia stanowi historyczny obszar hodowli karpia na ziemi oświęcimsko-zatorskiej, sięgający czasów średniowiecza (Gątkowski, 1867; Prokop, 2002). Początki hodowli karpia i rybactwa na tym terenie datują się na czasy panowania Bolesława Krzywoustego, a więc XII wiek (Makuch i in., 2006). Jej rozwojowi sprzyjała przede wszystkim gęsta sieć rzeczna, łagodny klimat, a także możliwość transportu ryb drogą rzeczną do Krakowa na dwór królewski i stoły mieszczan. Dynamicznie rozwijająca się gospodarka karpiowa w XVI wieku dostarczała do Krakowa rocznie aż kilkadziesiąt ton tego gatunku ryby.

W historii ziemi zatorskiej okresy pokoju sprzyjały hodowli karpia, natomiast wojny prowadziły do dewastacji i niszczenia stawów. Oprócz konfliktów zbrojnych w ostatnich wiekach niekorzystny wpływ miał rozwój metalurgii, kopalnictwa oraz rolnictwa. Do zapaści w gospodarce karpiowej w wiekach XVII–XIX przyczyniło się także ochłodzenie klimatu. Z kolei dłuższy okres bez konfliktów, ocieplenie klimatu oraz liczne badania nad fizjologią i dietą karpia w połowie XIX wieku doprowadziły do ponownego rozkwitu gospodarki stawowej (CITDKwZ, 2011a).

Przełomem w hodowli karpia było wprowadzenie przesadkowania jego wylęgu do specjalnie przygotowanych stawów, co skróciło okres wychowu karpia konsumpcyjnego z siedmiu do trzech lat. Wydajność hodowli karpia poprawiono także poprzez nawożenie stawów, zagęszczanie obsad i żywienie ryb paszami spełniającymi wymagania ich organizmu.

Kolejnym ważnym momentem w historii gospodarki karpiowej było wyhodowanie słynnej rasy – karpia galicyjskiego (zwanego też karpem polskim). Powstała ona dzięki skrzyżowaniu sprowadzonego z Dolnej Austrii karpia dunajskiego z rasami miejscowymi okolic Zatora (Witkowski, 2008). Było to możliwe dzięki wysiłkowi wielu hodowców stosujących system Dubisza, między innymi Adama Gascha z Kaniowa oraz Michała Naimskiego z Zatora. W 1880 roku karpie galicyjskie prezentowane przez Gascha na wystawie w Berlinie

i Hamburgu zdobyły złote medale, wygrywając ze słynnymi czeskimi karpiami z Trzebonia. Karpię galicyjskiego wyróżniało szybkie tempo wzrostu, niewielka liczba łusek oraz duża masa. Od tamtej pory ryby te zaczęto hodować w większości polskich oraz europejskich stawów karpiowych.

Stawy karpiowe, charakterystyczne głównie dla Europy Środkowo-Wschodniej, to środowisko bardzo specyficzne, stworzone i utrzymywane przez człowieka (Brylińska, red., 2000). Zostały zbudowane do celów hodowlanych, dlatego są płytkie (około 1,5 m głębokości), ich dno jest wyrównane i lekko nachylone w kierunku mnicha spustowego, tak aby można z nich było grawitacyjnie spuścić wodę. Wodę doprowadza się i odprowadza za pomocą systemu rowów. Funkcjonowanie stawu jest związane z okresowym spuszczeniem wody oraz remontami, w czasie których usuwa się nadmiar roślinności i osadów dennych. Stawy w Dolinie Karpię charakteryzują się dużą żyznością i wysokim zagęszczeniem ryb.

3. Charakterystyka i walory turystyczne Doliny Karpię

Dolina Karpię jest zlokalizowana w zachodniej części województwa małopolskiego na historycznych ziemiach księstwa oświęcimskiego (Prokop, 2002). Obejmuje swoim zasięgiem obszar siedmiu gmin:

- 1) Zator,
- 2) Spytkowice,
- 3) Brzeźnica,
- 4) Osiek,
- 5) Przeciszów,
- 6) Polanka Wielka,
- 7) Tomice.

Lokalizację Doliny Karpię na mapie województwa małopolskiego przedstawia rysunek 1.

Omawiana dolina to obszar o powierzchni 310 km², zamieszkaany przez około 55 tys. osób. Najważniejszą gminą i stolicą Doliny Karpię jest Zator. Gmina Zator jest położona u stóp Pogórza Karpackiego w Kotlinie Oświęcimskiej nad rzeką Skawą. Powierzchnia gminy wynosi 52 km², z czego 20% stanowią stawy hodowlane. W gminie mieszka około 9325 mieszkańców, z czego w samym mieście Zator 3701 osób (US w Krakowie, 2017b).

Zator jest korzystnie usytuowany na trasie podkarpackiej linii kolejowej z Oświęcimia do Krakowa Płaszowa oraz na skrzyżowaniu dróg w kierunku Krakowa (50 km), Oświęcimia (18 km), Wadowic (14 km), Andrychowa (18 km) i Chrzanowa (18 km). Stanowi główny ośrodek koncentracji działalności turystycznej Doliny Karpię. Zator to gmina bogata w walory naturalne i antropogeniczne, służące rozwojowi turystyki. Walory naturalne gminy to cenne wartości przyrodnicze (Truś, 2008). Niezwykłość ta jest rezultatem dużej koncentracji bardzo rzadkich i chronionych gatunków roślin i zwierząt.

Najcenniejsze przyrodniczo tereny znajdują się w dolinach rzek Wisły, Soły i Skawy. Należą do nich przede wszystkim kompleksy stawów hodowlanych, będące ostoją wymierających w Polsce roślin i ptaków. Bardzo cenne są również fragmenty lasów łągowych o charakterze naturalnym, które zachowały się wzdłuż górskich rzek – Soły i Skawy.



Rysunek 1. Dolina Karpia
(Figure 1. The Carp Valley)

Źródło: UG Polanka Wielka, 2006.

Stolica Doliny Karpia i pozostałe gminy wchodzące w jej skład mają także do zaoferowania swoim turystom wiele walorów antropogenicznych (Mostowik, 2005). Walory antropogeniczne gmin Doliny Karpia prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Walory antropogeniczne i ich ranga na terenie gmin Doliny Karpia
(Table 1. Anthropogenic values and their significance in the Carp Valley rural municipalities)

Gmina (Municipality)	Istniejące walory (Existing values)	Ranga (Significance)
Zator	Kościół parafialny p.w. św. Wojciecha i św. Jerzego z 1393 roku. Zamek pierwotnie o cechach obronnych, książęcy z 1445 roku. Relikty fortyfikacji miejskich.	Istotny wpływ na turystykę w powiecie
Spytkowice	Zamek Myszkowskich z XVI wieku. Dwór Piaseckich z XIX wieku.	Istotny wpływ na turystykę w powiecie
Brzeźnica	Neogotycki pałac Wężyków z XIX wieku. Kościół p.w. św. Marcina z 1670 roku.	Umiarkowany wpływ na turystykę w powiecie
Osiek	Dwa drewniane kościoły z XVI wieku. Kościół neogotycki z XIX wieku z relikwiami św. ojca Pio. Pałac w stylu mauretańskim z XVIII wieku.	Umiarkowany wpływ na turystykę w powiecie

Gmina (Municipality)	Istniejące walory (Existing values)	Ranga (Significance)
Przeciszów	Kapliczki i krzyże pokutne. Drewniany spichlerz z XVII wieku. Zespół podworski z XVIII wieku.	Umiarkowany wpływ na turystykę w powiecie
Polanka Wielka	Kościół św. Mikołaja z XII wieku.	Niewielki wpływ na turystykę w powiecie
Tomice	Kościół Przemienienia Pańskiego z XIV wieku. Kościół p.w. Wniebowzięcia NMP z XVI wieku.	Umiarkowany wpływ na turystykę w powiecie

Źródło: opracowanie własne na podstawie Zinkow, 2001.

Stawy hodowlane zajmują obszar 2000 ha, rozciągając się w dolinie Wisły, Skawy i Wieprzówki. Do największych akwenów hodowlanych zaliczają się gospodarstwa stawowe usytuowane w:

- Przerębie,
- Spytkowicach,
- Bugaju,
- Rudzach.

Dolina Karpiar stanowi obszar o wyjątkowych walorach naturalnych i istotnym znaczeniu przyrodniczym. Na tym terenie znajduje się ostoja ptaków o znaczeniu europejskim w Polsce – Dolina Dolnej Skawy. Obszar ten obejmuje kompleksy stawów w Spytkowicach, Przerębie, Bugaju oraz Stawy Monowskie. Zajmuje około 1500 ha powierzchni. Lęgną się tutaj między innymi: podgorzałka, ślepowron, mewa czarnogłowa i rybitwa białowasa (CITD-KwZ, 2011a).

4. Działalność Stowarzyszenia Doliny Karpiar

Dolina Karpiar to obszar, gdzie dochodzi do koordynacji działań mających na celu stworzenie spójnej oferty turystycznej opartej na dostępnych zasobach środowiska naturalnego. Obecnie jest to sieć kilkudziesięciu atrakcji w terenie prezentujących dziedzictwo przyrodnicze, historyczne i kulturowe regionu. Idąc ich szlakiem, można zobaczyć ciekawe zakątki, poznać unikatową przyrodę oraz posmakować lokalnej kuchni.

Wśród najistotniejszych dla turystyki atrakcji należy wymienić:

- bunkry, okopy, linię obronną oraz obóz pracy Baudienst,
- galerię stowarzyszenia Artyści Doliny Karpiar,
- galerię sztuki „Bałysówka”,
- izbę regionalną Doliny Karpiar
- pracownię artystyczną Galeria Sztuki „U Kasi”,
- izbę regionalną ziemi zatorskiej i Doliny Karpiar,
- pracownię ceramiczną „Farfurka”
- izbę regionalną w Ryczowie,
- Regionalny Ogród Sensoryczny „Salutis”
- pasiekę „Na Bąbaczówce”.

W celu koordynacji działań na rzecz turystyki, przedsiębiorczości i promocji powołano w 2006 roku Lokalną Grupę Działania (LGD) Stowarzyszenie Dolina Karpią. Jest to organizacja pozarządowa działająca na rzecz zrównoważonego rozwoju całego obszaru Doliny Karpią (SDK, 2015b). W 2015 roku na obszarze Doliny Karpią działały 93 organizacje pozarządowe, z których większość bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie turystyki (tabela 2). Najwięcej z nich znajduje się na terenie gminy Zator.

Tabela 2. Organizacje pozarządowe na terenie Doliny Karpią w 2015 roku
(Table 2. Nongovernmental organizations in the Carp Valley area in 2015)

Gmina (Rural municipality)	Liczba zarejestrowanych organizacji pozarządowych (Number of registered nongovernmental organizations)
Brzeźnica	20
Spytkowice	16
Tomice	10
Osiek	10
Polanka Wielka	4
Przeciszów	7
Zator	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie SDK, 2015b.

LGD Stowarzyszenie Dolina Karpią jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem osób fizycznych i osób prawnych, w tym jednostek samorządu terytorialnego, mającym na celu działanie na rzecz wzmocnienia aktywności lokalnej, rozwoju przedsiębiorczości wykorzystującej lokalne zasoby kulturowe, historyczne i przyrodnicze, a także wzrostu atrakcyjności turystycznej Doliny Karpią poprzez budowanie spójnej i widocznej oferty turystycznej (tabela 3).

Tabela 3. Członkowie Stowarzyszenia Dolina Karpią według sektorów w 2015 roku
(Table 3. Members of Carp Valley Association according to sectors in 2015)

Sektor (Sector)	Liczba członków (Number of members)
Spółeczny (Social)	130
Gospodarczy (Economic)	36
Publiczny (Public)	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://tomice.pl/wpcontent/uploads/2016/04/lsr_dolina_karpia_20142020.pdf.

Zdaniem pracowników Stowarzyszenia Dolina Karpi jednym z jej pierwszych i większych osiągnięć było utworzenie w 2011 roku przy wsparciu środków unijnych Centrum Informacji Turystycznej w Zatorze. Ten ważny ośrodek zapewnia kompleksowe wsparcie przy obsłudze ruchu turystycznego, łącząc turystów i podmioty działające na obszarze Doliny Karpi.

Stowarzyszenie współpracuje między innymi z władzami samorządowymi, domami kultury, społecznościami lokalnymi czy kołami gospodyń wiejskich. Dobrze widoczny przejaw skoordynowanej i wspólnej pracy stanowi organizowanie cyklicznych imprez ludowych i kulturalnych (np. Dożynki, Festiwal Doliny Karpi, Święto Karpi).

Organizacja aktywnie pozyskuje środki unijne w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz Programu Operacyjnego RYBY. W 2016 roku Stowarzyszenie Dolina Karpi, jako jedyna Lokalna Grupa Działania w Małopolsce, zdobyło środki na realizację Strategii Rozwoju Kierowanego przez Społeczność na lata 2014–2020 w ramach dwóch programów, tj. PROW 2014–2020 oraz PO RiM 2014–2020. Do 2020 roku LGD będzie miała do rozdysponowania ponad 17 mln 580 tys. zł. W tym 10,8 mln zł będzie pochodziło z Programu Operacyjnego RYBY, a 6 mln 780 tys. zł z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (Kwiecień, 2016). Środki zostały przekazane osobom i podmiotom rozwijającym obszar Doliny Karpi pod względem gospodarczym, społecznym i turystycznym, z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Pozyskane środki zostały dotychczas wykorzystane przykładowo na inwestycje wymienione w tabeli 4.

Tabela 4. Przykładowe wnioski oraz wysokość wsparcia finansowego w 2017 roku w ramach Programu Operacyjnego RYBY oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na terenie Doliny Karpi
(Table 4. Samples of applications and amounts of financial support in 2017 within the framework of FISH Operational Programme and Development of Rural Areas Programme in the Carp Valley)

Wniosek (Application)	Wysokość wsparcia finansowego (w zł) (Financial support [in PLN])
Utworzenie innowacyjnego przedsiębiorstwa na obszarze LGD Dolina Karpi tworzącego nowe miejsca pracy oraz wykorzystującego lokalny potencjał	70 000,00
Rozwój rynku budowlanego Jeżyk	299 665,68
Rozszerzenie oferty turystyczno-rekreacyjnej w gminie Polanka Wielka	299 190,00
Budowa kompleksu rekreacyjnego w Piotrowicach	103 085,00
Budowa nowego placu zabaw w gminie Tomice	190 516,00
Budowa centrum rekreacyjno-turystycznego w Bęczynie	300 000,00
Remont i konserwacja kościoła p.w. NMP w Głębolicach wraz z utworzeniem ścieżki edukacyjnej „Małe zakątki – wielkie historie”	195 683,00
Zakup ciągnika oraz dwóch przyczep dla Ośrodka Hodowli Zarodowej w Osieku	188 800,00
Poprawa systemu załadunku ryb w Gospodarstwie Rybackim w Spytkowicach	42 500,00

Wniosek (Application)	Wysokość wsparcia finansowego (w zł) (Financial suport [in PLN])
Pensjonat „Natura”, atrakcja Doliny Karpia	198 000,00
Zabezpieczenie magazynów rybnych oraz stawów w Olsztynie	69 155,00

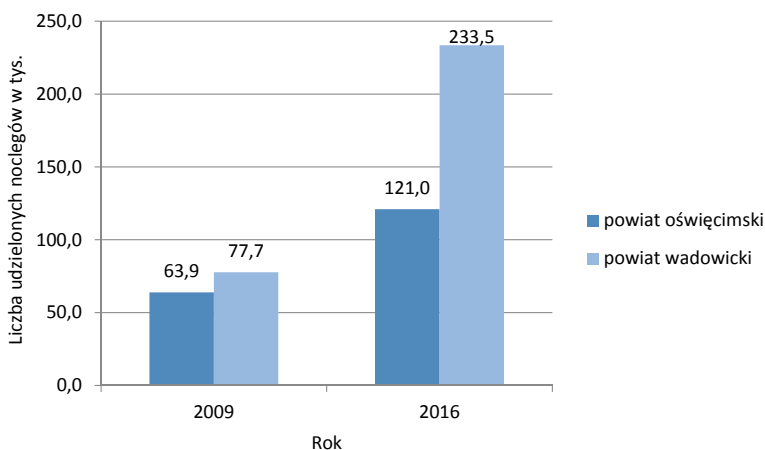
Źródło: opracowanie własne na podstawie SDK, 2017.

Stowarzyszenie otrzymało również środki na zarządzanie, działania informacyjno-promocyjne i aktywizację lokalnych społeczności w wysokości 2 mln 450 tys. zł oraz realizację projektów współpracy z partnerami polskimi i zagranicznymi w wysokości 433 tys. zł.

Dzięki uzyskanym środkom już udało się zrealizować na terenie Doliny Karpia wiele ważnych przedsięwzięć. Na uwagę zasługuje organizacja warsztatów dla mieszkańców, których celem miała być aktywizacja zawodowa i pomoc w założeniu własnej działalności gospodarczej. W efekcie działań powstały nowe podmioty gospodarcze na terenie Doliny Karpia, takie jak:

- gospodarstwa agroturystyczne,
- punkty gastronomiczne,
- Izba Regionalna Doliny Karpia,
- Ekomuzeum Doliny Karpia,
- Galeria Stowarzyszenia Artyści Doliny Karpia.

Obecnie na terenie omawianej doliny funkcjonuje około 30 obiektów noclegowych różnych kategorii oraz około 15 punktów gastronomicznych. Większa część z nich powstała w ciągu ostatnich 10 lat. Dzięki tym obiektom znacznie zwiększył się potencjał turystyczny Doliny Karpia (CITDKwZ, 2011b). Wzrosła także liczba udzielonych noclegów (rysunek 2).



Rysunek 2. Udzielone noclegi w powiatach wchodzących w skład Doliny Karpia w roku 2009 i 2016 (w tys.)

(Figure 2. Overnight accommodation in poviats included the Carp Valley in 2009 and 2016 [in thous.])

Źródło: opracowanie własne na podstawie US w Krakowie, 2010, s. 8; US w Krakowie, 2017a, s. 6.

Do innych osiągnięć możemy zaliczyć inwestycje infrastrukturalne. Na omawianym terenie powstały trasy *nordic walking* i ścieżki przyrodnicze. Służą one aktywizacji turystycznej okolicznych mieszkańców, ale także coraz liczniej przybywających turystów. Przy współpracy z Ośrodkiem Kultury w Zatorze, kołami gospodyń wiejskich i innymi podmiotami stowarzyszenie organizuje cykliczną imprezę Dni Karpia Zatorskiego.

Zatorskie Święto Karpia, które odbywa się cyklicznie w lipcu, to przede wszystkim festiwal kulinarno-artystyczny (Szkutnik, 2015). Stanowi ciekawy sposób na promocję walorów turystycznych doliny. Bogaty program artystyczny przyciąga najmłodszych: m.in. malowanie twarzy, basen z kulkami, duży wybór ciekawych zabaw, wioska rycerska i afrykańska, bańki mydlane, programowanie zabawek z klocków Lego i wystawa obrazów. Starsi mogą nabyć atrakcyjne wyroby ludowego rękodzieła, uczestniczyć w imprezach sportowych i ornitologicznych, a także dokonać degustacji miejscowych produktów gastronomicznych. Na scenie odbywają się występy i pokazy. Dzięki wspólnym wysiłkom w 2011 roku udało się po dwuletnich staraniach zarejestrować karpia zatorskiego na liście chronionych nazw pochodzenia w Unii Europejskiej. Dzięki temu produkt zostanie objęty unijną ochroną prawną i wyłącznością w posługiwaniu się nazwą. Drugim produktem gastronomicznym, z którego słynie gmina, jest tusza gęsi zatorskiej.

Stowarzyszenie Dolina Karpia dokłada wszelkich starań, by promować Dolinę Karpia (UMWM, 2007). Oprócz wspomnianej imprezy do najważniejszych działań możemy zaliczyć:

- wydawanie materiałów promocyjnych – broszur, katalogów, folderów;
- udział w imprezach targowych i wystawienniczych – targi agroturystyczne w Kielcach, Chorzowie;
- współpracę z partnerami i podmiotami z innych regionów Polski i zagranicy – m.in. eko-muzeum Żabi Kraj i Gościnną Kraina.

Stowarzyszenie Dolina Karpia wprowadziło również inicjatywę przyznawania znaku marki lokalnej Dolina Karpia. Honoruje się nim producentów, usługodawców lub podmioty, które w swej ofercie turystyczno-edukacyjnej wykorzystują lokalne zasoby kulturowe, historyczne lub przyrodnicze w celu zrównoważonego rozwoju Doliny Karpia. Znak marki lokalnej Dolina Karpia został opatentowany w Urzędzie Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej w roku 2015 w siedmiu klasach związanych między innymi z: przetwórstwem rybnym, turystyką, działalnością szkoleniową, certyfikowaniem jakości, licencjonowaniem, usługami marketingowymi, doradztwem (SDK, 2015a). Wyróżnione znakiem produkty i usługi będą tworzyć różnorodną, bogatą i ciekawą ofertę turystyczną oraz przyczynią się do budowania pozytywnego wizerunku Doliny Karpia, jej renomy i rozpoznawalności w kraju i poza jego granicami.

Znak marki lokalnej Dolina Karpia będzie wspierał miejscowych rolników i przedsiębiorców w sprzedaży i promocji produktów i usług oraz w pozyskiwaniu nowych klientów (rysunek 3). Zmobilizuje ich też do współpracy, tworzenia ofert turystycznych i kształtowania gospodarczych postaw zrównoważonego rozwoju. Przyznawanie znaku lokalnym producentom i usługodawcom na wzór europejskich marek wzmocni świadomość lokalnej społeczności, przyciągnie klientów do zakupu lub korzystania z usług wysokiej jakości oraz przyniesie bezpośrednie korzyści producentom i usługodawcom. Użytkow-

nicy znaków marki lokalnej, korzystając ze wspólnej i zintegrowanej promocji, będą bowiem uczestniczyć w wydarzeniach promocyjnych na korzystnych warunkach, brać udział w spotkaniach aktywizujących, wyjazdach studyjnych, szkoleniach i warsztatach. Posiadając dodatkowe narzędzia w postaci tablic i statuetek witrażowych, będą promować markę lokalną Dolina Karpia wśród osób odwiedzających obiekt, a także w trakcie wydarzeń promocyjnych, kulturalnych lub aktywizujących społeczność lokalną, w których obiekt będzie brał udział, jak również podczas wydarzeń organizowanych poza Doliną Karpia. Dzięki posiadaniu znaku marki lokalnej zwiększą swe szanse na dofinansowanie rozwoju w ramach wdrażania LSR, gdyż LGD przewidziała w kryteriach wyboru operacji punkty dla użytkowników znaku marki lokalnej Dolina Karpia.



Rysunek 3. Znak marki lokalnej Dolina Karpia
(Figure 3. Local trademark of the Carp Valley)

Źródło: SDK, 2015b.

5. Podsumowanie

Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że znaczenie LGD Stowarzyszenie Doliny Karpia w rozwoju gospodarczym Doliny Karpia jest istotne i trudne do przecenienia. Dzięki współpracy sektora społecznego, gospodarczego oraz publicznego wypracowano możliwość rozwoju ekonomicznego i turystycznego miejscowości leżących w owej dolinie. Podejmowane wspólnym wysiłkiem działania przekładają się na nowe pomysły, inicjatywy gospodarcze czy wnioski o pozyskanie środków z UE, co wpływa na rozwój gospodarczy całego omawianego obszaru.

Dotychczasowe wyniki działań analizowanego stowarzyszenia mówią same za siebie. Wiele podmiotów gospodarczych, firm, ośrodków, gmin i instytucji otrzymało wymierną i potrzebną pomoc finansową. Uzyskane przy wsparciu tego stowarzyszenia pieniądze umożliwią poprawę sytuacji ekonomicznej beneficjentów, ich rozwój, rewitalizację obiektów czy też utworzenie na terenie subregionu zatorskiego nowych, cennych miejsc pracy. Na inwestycjach zyskają również mieszkańcy i turyści odwiedzający Dolinę Karpia.

Efektami długookresowych działań będą między innymi poprawa konkurencyjności i wizerunku Doliny Karpia, wzrost dochodów oraz nowe miejsca pracy dla mieszkańców. Biorąc pod uwagę aktywność omawianego stowarzyszenia, w przyszłości można się będzie spodziewać kolejnych pozytywnych wyników wspólnie podejmowanych inicjatyw.

Na znaczeniu zyskają też oba zarejestrowane tutaj produkty gastronomiczne. Karp zatorski i tusza gęsi zatorskiej stanowią fundamenty atrakcyjności turystycznej analizowanego

subregionu. Turystyka kulinarna zaczyna bowiem odgrywać w Polsce coraz istotniejszą rolę, angażując coraz liczniejsze grupy turystów.

Bibliografia

- Brylińska, M. (red.). (2000). *Ryby słodkowodne Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301131004.
- CITDKwZ. (2011a). *Gospodarka stawowa w Dolinie Karpi* [online, dostęp: 2017-05-27]. Zator: Centrum Informacji Turystycznej Doliny Karpi w Zatorze. Dostępny w Internecie: http://www.citdk.zator.pl/pl/54703/0/Gospodarka_stawowa_w_Dolinie_Karpi.html.
- CITDKwZ. (2011b). *Noclegi, restauracje* [online, dostęp: 2017-05-27]. Zator: Centrum Informacji Turystycznej Doliny Karpi w Zatorze. Dostępny w Internecie: http://www.citdk.zator.pl/pl/90832/0/NOCLEGI_RESTAURACJE.html.
- Gątkowski, J.N. (1867). *Rys dziejów księstwa oświęcimskiego i zatorskiego*. Lwów: nakładem autora.
- Kwiecień, B. (2016). Dolina Karpi przyciąga coraz więcej turystów z różnych stron Polski [online, dostęp: 2017-05-27]. *Gazeta Krakowska*. Strefa Agro: wiadomości. Dostępny w Internecie: <http://www.strefaagro.gazetakrakowska.pl/artukul/dolina-karpi-przyciaga-coraz-wiecej-turystow-z-roznych-stron-polski>.
- Makuch, M., Ledwoń, M., Śmieja, A., Betleja, J., Henel, K. (2006). *Dolina Karpi*. Wadowice: Grafikon. ISBN 8388744747.
- Mostowik, P.P. (2005). *Z dziejów Księstwa Oświęcimskiego i Zatorskiego XII–XVI w.* Toruń: Adam Marszałek. ISBN 8374411759.
- Prokop, K.R. (2002). *Księstwa oświęcimskie i zatorskie wobec Korony Polskiej w latach 1438–1513. Dzieje polityczne*. Kraków: Polska Akademia Umiejętności. ISBN 8388857312.
- SDK. (2015a). Marka lokalna [online, dostęp: 2017-05-27]. W: *Dolina Karpi*. Zator: Stowarzyszenie Dolina Karpi. Dostępny w Internecie: <http://dolinakarpi.org/marka-lokalna>.
- SDK. (2015b). *Strategia Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność na lata 2014–2020 dla obszaru Doliny Karpi* [online, dostęp: 2017-05-27]. Załącznik do uchwały nr 19/2015 z dn. 28.12.2015 r. Walnego Zebrania Członków Stowarzyszenia Dolina Karpi. Zator: Stowarzyszenie Dolina Karpi. Dostępny w Internecie: http://tomice.pl/wp-content/uploads/2016/04/lsr_dolina_karpi_20142020.pdf.
- SDK. (2017). *Lista operacji nabór 1/2017 organizowanych przez Stowarzyszenie Dolina Karpi w ramach poddziałania „Wsparcie na wdrażanie operacji w ramach strategii rozwoju lokalnego kierowanego przez społeczność” objętego PROW 2014–2020*. Załącznik nr 1 do uchwały nr X/16/17 Rady Stowarzyszenia Dolina Karpi z dn. 16.02.2017 r. Zator: Stowarzyszenie Dolina Karpi. Dostępny w Internecie: <http://dolinakarpi.org/upload/pdf/folders/39/lista-operacji.pdf>.
- Szkutnik, R. (2015). Zator. Targi z karpim w roli głównej [online, dostęp: 2017-05-27]. *Gazeta Krakowska*, 18 maja. Dostępny w Internecie: <http://www.gazetakrakowska.pl/artukul/3866865,zator-targi-z-karpim-w-roli-glownej-zdjecia-wideo,id,t.html>.
- Truś, R. (2008). *Beskid Mały: przewodnik*. Pruszków: Oficyna Wydawnicza „Rewasz”. ISBN 9788389188779.
- UG Polanka Wielka. (2006). Stowarzyszenie „Dolina Karpi” [online, dostęp: 2017-05-27]. W: *Gmina Polanka Wielka*. Polanka Wielka: Urząd Gminy. Dostępny w Internecie: http://www.polanka-wielka.pl/pl/19837/0/Stowarzyszenie_Dolina_Karpi.
- UMWM. (2007). Stowarzyszenie „Dolina Karpi” [online, dostęp: 2017-05-27]. W: *Fundusze Europejskie w Małopolsce 2007–2013: PO RYBY 2007–2013*. Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Departament Funduszy Europejskich. Zespół ds. PO RYBY. Dostępny w Internecie: http://www.fundusze20072013.malopolska.pl/poryby/Strony/stowarzyszenie_dolina_karpi.aspx.
- US w Krakowie. (2010). *Turystyka w województwie małopolskim w 2009 r.* [online, dostęp: 2017-06-30]. Kraków: Urząd Statystyczny. Dostępny w Internecie: <http://krakow.stat.gov.pl/opracowania-biezace/opracowania-sygnalne/sport-turystyka/turystyka-w-wojewodztwie-malopolskim-w-2009-r-,2,3.html>.
- US w Krakowie. (2017a). *Turystyka w województwie małopolskim w 2016 r.* [online, dostęp: 2017-06-30]. Kraków: Urząd Statystyczny. Dostępny w Internecie: http://krakow.stat.gov.pl/files/gfx/krakow/pl/defaultaktualnosc/745/2/13/1/20017_turystyka.pdf.
- US w Krakowie. (2017b). *Województwo Małopolskie: podregiony, powiaty, gminy*. Kraków: Urząd Statystyczny. ISSN 1732-6923.

- Witkowski, A. (2008). *Karp (Cyprinus carpio L.) w polskich wodach*. W: T. Heese, M. Lampart-Kałużniacka (red.). *Karp w wodach Polski: pochodzenie – hodowla – konsumpcja*. Koszalin: Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej.
- Zinkow, J.J. (2001). *Wadowice i okolice: monograficzny przewodnik turystyczny i krajoznawczy po zachodniej części Pogórza Wielickiego oraz po wschodnich częściach Pogórza Śląskiego, Kotliny Oświęcimskiej i Beskidu Małego*. Wadowice: Grafikon. ISBN 8388744801.

Role of nongovernmental organizations in tourism as exemplified by Carp Valley Association

Abstract: Tourism belongs to the leading economic sectors in Poland. As a result, tourist management, communication accessibility or functioning of numerous tourist values are changing. The development of tourism would have been impossible without cooperation of local self-governments, local communities or nongovernmental organizations. The effect of joint efforts can be development of entrepreneurship, promotion or tourist initiatives.

The aim of this publication was to present tourist activities of nongovernmental organizations located in the area of the Carp Valley. The most significant ideas, initiatives and tourist events were illustrated. In the work notable historical roots of the Carp Valley were presented as well as its growth in time. Localization, components and development potential of the studied area was depicted. Activities of nongovernmental organizations within the area of the Carp Valley were analysed.

The positive impact of Local Activity Group (LGD) Carp Valley Association as the organization coordinating operations within the scope of entrepreneurship and promotion was shown. The most remarkable accomplishments and successes in this field were presented.

The thesis put forward in the article was the assumption that the operation of LGD Carp Valley Association constitutes a significant stimulus in development of tourism with the area of the Carp Valley. The work was written with the use of materials contained in books, magazines as well as netographic information and personal contacts with representatives of LGD Carp Valley Association. The research method applied in the publication is literature criticism and telephone interview with employees of the Said association. The research findings positively verify the formulated thesis that nongovernmental organizations positively influence the situation and development of tourism.

Key words: Carp Valley, nongovernmental organizations, development, association, tourism

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii, zarządzania, turystyki i rekreacji. Prace należy składać w formie elektronicznej (dokument MS Word przesłany na płycie CD/DVD lub e-mailem). Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (150–200 słów) zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe w języku polskim i angielskim, które nie powtarzają słów z tytułu. Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania tekstu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki).

Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji jest pozytywna recenzja wydawnicza. Redakcja nie zwraca nadesłanych tekstów i nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics, management, tourism and recreation problems. Entries should be submitted in electronic form (MS Word document sent on a CD/DVD or via e-mail). The length of work (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by an abstract in Polish and English (150–200 words) including: purpose, methods, obtained results and conclusions as well as key words in English and Polish, which do not repeat words from the title. The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Prepared texts which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity).

The Editorial Board does not accept texts that have been published in other publications. The condition for publication is a positive review by the Publishing House. The Editorial Board does not return the submitted texts and does not pay royalties. Papers published in *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.

