



POLITECHNIKA  
OPOLSKA

# PRZEGLĄD NAUK STOSOWANYCH

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

nr **28-29**

Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Opole, 2020

**Politechnika Opolska**

**Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 28-29 (3-4)**

**ISSN 2353-8899**

**Przegląd Nauk Stosowanych**

**Nr 28-29 (3-4)**

pod redakcją  
Mariusza Zielińskiego

**Opole 2020**

## **Przegląd Nauk Stosowanych Nr 28-29 (3-4)**

**Redakcja:** Mariusz Zieliński

Wszystkie artykuły zostały ocenione przez dwóch niezależnych recenzentów  
All contributions have been reviewed by two independent reviewers

### **Komitet Naukowy czasopisma:**

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący), dr inż. Małgorzata Adamska,  
dr hab. Maria Bernat, dr hab. Izabela Jonek-Kowalska, dr inż. Brygida Klemens,  
dr hab. Barbara Kryk, dr Małgorzata Król, dr hab. Aleksandra Kuzior,  
prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr Katarzyna Mazur-Włodarczyk,  
dr hab. Mirosława Michalska-Suchanek, Roland Moraru, PhD. Prof. (Rumunia),  
doc. PhDr. Michal Oláh PhD (Słowacja), Volodymyr O. Onyshchenko, Ph.D. Prof.  
(Ukraina), dr hab. Kazimierz Rędziński, dr hab. Diana Rokita-Porskat,  
dr hab. Brygida Solga, dr inż. Marzena Szewczuk-Stępień,  
dr hab. Urszula Szuścik, doc. PhDr. ThDr. Pavol Tománek, PhD (Słowacja),  
PhDr. Jiří Tuma, PhD (Republika Czeska), dr inż. Katarzyna Widera,  
dr hab. inż. Janusz Wielki

### **Komitet Redakcyjny:**

dr hab. Mariusz Zieliński (przewodniczący) dr inż. Małgorzata Adamska,  
dr hab. Maria Bernat, prof. dr hab. Krzysztof Malik, dr hab. inż. Janusz Wielki,  
dr Agnieszka Janeta (sekretarz)

**Recenzenci:** Małgorzata Król, Tomasz Nawrocki, Agata Zagórowska,  
Adam Żabka

Copyright by Politechnika Opolska 2020

Projekt okładki: Krzysztof Kasza

Opracowanie graficzne: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej

Wydanie I, 2020 r.

ISSN 2353-8899

## Spis treści

<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> SŁOWO WSTĘNE.....	7
<b>Sabina TOMASIAK</b> SAMOZATRUDNIENIE W POLSCE W OKRESIE 2016–2020 .....	11
<b>Edyta CZWACZKA</b> ZMIANY ZATRUDNIENIA I PŁAC WEDŁUG PŁCI W POLSCE .....	21
<b>Bernadeta KWOSEK</b> ZMIANY ZATRUDNIENIA I PŁAC W POLSCE WEDŁUG WYKSZTAŁCENIA .....	31
<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> MARKETING PERSONALNY W WARUNKACH RYNKU PRACOWNIKA .....	41
<b>Kornelia POLEK-DURAJ, Teresa WALICZEK</b> SZKOLENIE I JEGO ROLA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE (STUDIUM PRZYPADKU) .....	51
<b>Magdalena LIBRONT</b> PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ KOBIET W POLSCE – STUDIUM PRZYPADKU.....	73
<b>Liudmila SHPAK</b> OCENA WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH JAKO NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCEGO ANALIZĘ SWOT BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.....	93
<b>Mariusz ZIELIŃSKI</b> DZIAŁANIA CSR NA RZECZ KLIENTÓW – WYBRANE ZAGADNIENIA .....	111
<b>Karolina OSTROWSKA</b> TOURIST ATTRACTIVENESS OF THE GARBATKA-LETNISKO COMMUNE.....	121
<b>Recenzja monografii: M. Moszyński, Z. Wiśniewski</b> „Polityka rynku pracy w społecznej gospodarce rynkowej Niemiec”. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2020.....	139
<b>Recenzja monografii: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak</b> „Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzania. Wybrane problemy”. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019.....	141
<b>Recenzja monografii: „Systemy motywacyjne w Instytutach Naukowo-Badawczych. Stan aktualny i kierunki doskonalenia”, I. Jonek-Kowalska (red.). Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2020.....</b>	143

## SŁOWO WSTĘPNE

Numer 28–29 „Przeglądu Nauk Stosowanych” zawiera dziewięć artykułów i trzy recenzje monografii naukowych. Większość opublikowanych opracowań poświęcono sytuacji na rynku pracy i zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pierwsze trzy artykuły odnoszą się do zmian zachodzących na polskim rynku pracy w latach 2016–2020 w wybranych przekrojach.

W pierwszym z opublikowanych artykułów S. Tomasiak poddała analizie zmiany poziomu i struktury samozatrudnienia. Jak się okazało, ta forma elastycznego zatrudnienia w ostatnim z analizowanych lat (2020) stała się formą najpopularniejszą, dystansując zatrudnienie na czas określony. Wśród samozatrudnionych w Polsce dominują mężczyźni w średnim wieku, ze średnim poziomem wykształcenia.

Artykuł autorstwa E. Czwaczki poświęcono zmianom zatrudnienia i poziomu płac w przekroju według płci. Z jednej strony, przedstawione w artykule zestawienia świadczą o pogłębiającej się różnicy w aktywności zawodowej na korzyść mężczyzn. Z drugiej strony, sukcesywnie zmniejsza się luka płacowa między płciami. Autorka zwraca uwagę, że jedną z podstawowych przyczyn występowania luki płacowej jest struktura zatrudnienia – sektory sfeminizowane zwykle cechuje niższy poziom wynagrodzeń.

W artykule autorstwa B. Kwosek poddano analizie zmiany poziomu zatrudnienia i wynagrodzeń według wykształcenia. Analiza danych wskazała na najszybszy wzrost wśród zatrudnionych udziału osób z wyższym wykształceniem. Jeśli natomiast chodzi o wynagrodzenia, w ujęciu bezwzględnym, płace osób z wyższym wykształceniem rosły najszybciej, jednak w ujęciu procentowym, najszybciej rosły płace osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, podstawowym i gimnazjalnym. Jedną z istotnych przyczyn relatywnego spłaszczenia rozpiętości płac jest wzrost w analizowanym okresie płacy minimalnej, znacznie szybszy od wzrostu poziomu płacy przeciętnej.

Kolejny artykuł, autorstwa M. Zielińskiego, zwraca uwagę na zmiany na rynku pracy w Polsce, które nastąpiły w okresie 2010–2019. Na skutek ciągłego wzrostu gospodarczego oraz procesów demograficznych pojawiły się symptomy „rynku pracownika”. W związku z tym, w kolejnych latach sytuacja na rynku pracy wymusi na pracodawcach zmiany strategii personalnej. Coraz częściej stosowane będą zalecenia marketingu personalnego, który postuluje traktowanie pracowników jako „klientów wewnętrznych” przedsiębiorstwa.

W artykule autorstwa K. Polek-Duraj i T. Waliczek poruszono zagadnienie szkoleń i ich oddziaływania na organizacje. Zwrócono uwagę na kulturę szkoleniową badanych organizacji i wpływu na nią pandemii Covid-19. Badaniem objęto zarówno instytucje publiczne, jak i prywatne. Autorki w kon-

kluzji stwierdziły, że kultura szkoleniowa jest istotnym elementem kultury organizacyjnej w badanych instytucjach, o czym świadczyć może fakt, że żadna z instytucji nie zaprzestała szkoleń podczas pandemii (choć zmieniały się formy szkoleń).

M. Libront przygotowała artykuł dotyczący przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Przedstawiono w nim sytuację przedsiębiorczych kobiet w Polsce, motywacje do zakładania własnych firm oraz przeanalizowano szanse oraz zagrożenia, na które napotykają. Artykuł oparto na badaniu w oparciu, indywidualne wywiady pogłębione. Autorka skupiła się na czynnikach wpływających na sukcesy oraz porażki w prowadzeniu działalności gospodarczej przez kobiety w Polsce.

Kolejny artykuł, przygotowany przez L. Shpak, poświęcono analizie SWOT, w roli metody wspierającej analizę strategiczną przedsiębiorstwa. Autorka skupiła się na skuteczności wykorzystania wskaźników finansowych w analizie SWOT jako punktu odniesienia do zidentyfikowania silnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń działalności przedsiębiorstwa. Badanie dotyczyło wybranej spółki notowanej na GPW. Spółka jest dostawcą usług i produktów informatycznych.

Przedmiotem następnego artykułu, autorstwa M. Zielińskiego, są działania CSR skierowane do klientów. Autor zwraca uwagę, że jeśli działania te są pozytywnie oceniane przez klientów, prowadzi to do wzrostu ich lojalności, co przekłada się na stabilizację przychodów przedsiębiorstwa. Dla skuteczności podjętych działań CSR ważna jest odpowiednia komunikacja ze strony przedsiębiorstwa.

Ostatni z opublikowanych artykułów autorstwa K. Ostrowskiej prezentuje gminę Garbatka-Letnisko jako miejsce atrakcyjne turystycznie. Celem artykułu uczyniono zidentyfikowanie czynników wpływających na atrakcyjność turystyczną i zidentyfikowanie atrakcji turystycznych prezentowanej gminy. Autorka wykorzystwała analizę wskaźnikową na podstawie danych z Lokalnego Banku Danych oraz przeprowadziła wywiady pogłębione z wybranymi mieszkańcami gminy – lokalnymi autorytetami oraz turystami, którzy odwiedzają gminę od przynajmniej trzech lat.

Numer zamykają recenzje trzech monografii naukowych, wydanych w latach 2019–2020. Recenzje te dotyczą następujących publikacji:

- monografii: M. Moszyński, Z. Wiśniewski „Polityka rynku pracy w społecznej gospodarce rynkowej Niemiec”. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2020,
- monografii: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak „Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzania. Wybrane problemy”. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019,

- -monografii „Systemy motywacyjne w Instytutach Naukowo-Badawczych. Stan aktualny i kierunki doskonalenia”, pod red. I. Jonek-Kowalskiej. Wydawnictwo Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice 2020.

Redakcja Przeglądu Nauk Stosowanych wyraża nadzieję, że przedstawione w numerze artykuły i recenzje spotkają się z zainteresowaniem ze strony czytelników.

*Mariusz Zieliński*





**Sabina TOMASIAK**

## **SAMOZATRUDNIENIE W POLSCE W OKRESIE 2016–2020**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono zmianom poziomu i struktury samozatrudnienia w Polsce w latach 2016–2020. Celem artykułu jest analiza zmian poziomu i struktury samozatrudnienia w wybranych przekrojach. Wybranymi do analizy przekrojami jest płeć, wiek i poziom wykształcenia samozatrudnionych. W artykule postawiono hipotezę, że wśród samozatrudnionych dominują mężczyźni w średnim wieku, legitymujący się wykształceniem wyższym. Weryfikacji postawionej hipotezy dokonano na podstawie analizy danych publikowanych przez Eurostat. Zestawienia danych wskazują, że hipoteza została potwierdzona jedynie częściowo. Wśród samozatrudnionych dominują mężczyźni w średnim wieku, najczęściej jednak samozatrudnieni mają wykształcenie średnie.

### **SELF-EMPLOYMENT IN POLAND IN THE PERIOD 2016–2020**

**Summary:** The article is devoted to changes in the level and structure of self-employment in Poland in the period 2016–2020. The aim of the article is to analyze changes in the level and structure of self-employment in selected cross-sections. The breakdowns selected for the analysis are gender, age and level of education of the self-employed. The article hypothesized that among the self-employed, middle-aged men with higher education dominate. The hypothesis was verified on the basis of the analysis of data published by Eurostat. The datasheets show that the hypothesis was only partially confirmed. Among the self-employed, middle-aged men dominate, but the self-employed most often have secondary education.

**Słowa kluczowe:** rynek pracy, samozatrudnienie, płeć, wiek, poziom wykształcenia.

**Keywords:** labor market, self-employment, gender, age, level of education.

## **1. WPROWADZENIE**

Sytuacja na rynku pracy jest zależna od wielu czynników wpływających na zmiany po stronie popytu i podaży, a także zmiany koniunktury gospodarczej. Relacje między pracodawcami i pracownikami zależne są między innymi od formy zatrudnienia. Wśród form zatrudnienia wyróżnić można formę standardową (umowa o pracę na czas nieokreślony) i elastyczne formy zatrudnienia. Wśród elastycznych form zatrudnienia specyficzną formą jest samozatrudnienie, ponieważ wielu samozatrudnionych z jednej strony pracuje na własny rachunek, z drugiej strony jednak wykonuje zadania w sposób zbliżony do zatrudnionych na podstawie umowy o pracę.

Celem artykułu jest analiza zmian poziomu i struktury samozatrudnienia w wybranych przekrojach. Wybranymi do analizy przekrojami jest płeć, wiek i poziom wykształcenia samozatrudnionych. W artykule postawiono

hipotezę, że wśród samozatrudnionych dominują mężczyźni w średnim wieku, legitymujący się wykształceniem wyższym. Takie założenia w przypadku płci wynika z większej mobilności mężczyzn, w przypadku wieku – z mobilności popartej doświadczeniem (grupy najmłodsze nie mają doświadczenia a starsze są mniej mobilne), a w przypadku wykształcenia – poziomem kompetencji do prowadzenia własnej działalności gospodarczej (rosnącym z poziomem wykształcenia). Weryfikacji postawionej hipotezy dokonano na podstawie analizy danych publikowanych przez Eurostat.

## **2. SAMOZATRUDNIENIE JAKO FORMA ZATRUDNIENIA NIESTANDARDOWEGO**

Standardową formą zatrudnienia jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Stronami umowy o pracę jest pracownik oraz pracodawca, umowę tę reguluje Kodeks Pracy. Umowa zawarta pomiędzy stronami ma formę pisemną, jest podpisana nie później niż w dniu rozpoczęcia pracy, w dwóch identycznych egzemplarzach, ponieważ jeden zostaje w miejscu pracy i będzie przechowywany w aktach osobowych w części B, natomiast drugi egzemplarz otrzymuje pracownik. Osobie, która jest zatrudniona na podstawie umowy o pracę przysługują uprawnienia takie jak: urlop wypoczynkowy, płatny urlop macierzyński i rodzicielski oraz prawo do zasiłku chorobowego. Odszkodowanie za spowodowaną szkodę może wynosić maksymalnie 3 wynagrodzenia pracownika [Brzeziński 2017: 201].

W sytuacji nie spełnienia jakiegokolwiek z elementów tradycyjnego modelu zatrudnienia mówi się o elastycznych (niestandardowych) jego formach [Bąk 2009: 10]. Niestandardowe formy zatrudnienia można podzielić według poziomu elastyczności na: mało elastyczne (umowy na czas określony w szczególności na okres próbny), średnio elastyczne (umowa agencyjna) oraz bardzo elastyczne (umowy o dzieło, umowy zlecenia, kontrakt menedżerski, samozatrudnienie) [Skowron-Mielnik, Wojtkowiak 2016: 82].

Na samozatrudnienie można spojrzeć z punktu widzenia rynku pracy i przedsiębiorczości. Dla rynku pracy samozatrudnienie oznacza alternatywny sposób zatrudnienia, natomiast z perspektywy przedsiębiorczości osoba, która rozpoczyna własną działalność jest przedsiębiorcą [Szepelska 2012: 72]. Samozatrudnienie jest zarobkową działalnością, najczęściej występuje w takich formach jak: budowlana, usługowa, wytwórcza czy handlowa [Puzio-Wacławik 2013: 198]. Za działalność gospodarczą uznaje się zorganizowaną, zarobkową działalność, wykonywaną w ciągły sposób i we własnym imieniu [Gronkiewicz-Waltz, Jaroszyński 2020: 248]. Ludzie, którzy decydują się na założenie działalności na własny rachunek zmotywowani są głównie takimi aspektami jak: konieczność oraz chęć, aby kontynuować swoją aktywność zawodową, niedobór ofert pracy (trudna sytuacja na rynku

pracy), polepszenie swojego statusu materialnego, zapewnienie swojej rodzinie środków na utrzymanie, brak zadowolenia z obecnej wykonywanej pracy, zapotrzebowanie rynku [Kukulak-Dolata, Sobacka-Szczapa 2007: 110–113].

Z samozatrudnieniem wiąże się szereg zalet i wad, w porównaniu do zatrudnienia standardowego. Wśród zalet samozatrudnienia z perspektywy osoby, która je podejmuje wymienia się najczęściej:

- księgowości – w przypadku prowadzenia własnej działalności jest wymagane, aby prowadzić księgowość. Przedsiębiorca może zdecydować się na samodzielne prowadzenie księgowości, może to także zlecić do biura rachunkowego lub zatrudnić księgowego (co generuje dodatkowe koszty),
- ryzyko – osoba, która rozpoczyna swoją działalność musi mieć świadomość ryzyka niepowodzenia. Przedsiębiorca musi sprostać wymaganiom rynku oraz konkurencji, która już działa na rynku. Dodatkowo sam musi sprostać wyzwaniom takim jak kontakt z samodzielne zorganizowanie pracy – osoba, która rozpoczyna indywidualną działalność gospodarczą może sama decydować gdzie i kiedy zostanie zrealizowane zlecenie. Sama decyduje również o tym, jak będzie w danym dniu pracować (jak efektywnie, w jakim czasie oraz kiedy nie będzie pracowała). Osoba, która pracuje na własny rachunek musi dobrze zorganizować swój własny czas, ponieważ zależy od tego, czy jej działalność będzie efektywna i opłacalna,
- podpisywanie umów z różnymi zleceniodawcami – osoba, która prowadzi działalność na własny rachunek nie ma ograniczeń dotyczących ilości świadczonych usług. Może ona świadczyć usługi tylko dla jednego odbiorcy, ale również może świadczyć usługi na rzecz wielu odbiorców,
- oszczędności związane z ubezpieczeniami społecznymi oraz podatkami – osoba prowadząca jednoosobową działalność gospodarczą ma prawo do wliczania w koszty wydatków, które są związane z pracą. Przykładami takich wydatków są koszty związane z dojazdem (koszty paliwa), koszty dotyczące amortyzacji środków trwałych firmy, dodatkowo płatnicy VAT mogą go odliczyć przy zakupach. Dużą zaletą jest również obniżenie składek ubezpieczeń dla nowych przedsiębiorców [[www.kls.uni.lodz.pl//Kaczorowski](http://www.kls.uni.lodz.pl//Kaczorowski)] np. przez pierwsze sześć miesięcy można płacić tylko składkę na ubezpieczenie zdrowotne (tzw. ulga na start) przy spełnieniu określonych warunków, możliwość prowadzenia swojej działalności na terenie całej UE, realizację własnego rozwoju oraz ambicji.

Samozatrudnienie wiąże się także z pewnymi wadami. Wśród nich wymienia się najczęściej:

- stałe koszty prowadzenia działalności – prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą musi ponosić stałe koszty, do których zalicza się:

podatki, koszty związane z obsługą księgowości, opłaty za media, składki ZUS. Może się zdarzyć, że uzyskany przychód nie jest wystarczający, aby pokryć wszystkie stałe zobowiązania i w takiej sytuacji właściciel musi wspomóc działalność ze swoich prywatnych zasobów finansowych, zawiesić działalność albo ją zlikwidować,

- prowadzenie większymi przedsiębiorcami, którzy mogą być ewentualnymi klientami, musi negocjować warunki płacowe ze swoimi ewentualnymi pracownikami oraz dbać o to, aby zawierać umowy na korzystnych warunkach,
- brak uprawnień z tytułu Prawa Pracy – osoba samozatrudniona nie jest objęta regulacjami Prawa Pracy. Nie obejmuje je okres wypowiedzenia, nie posiada płatnego urlopu, czyli nie jest chroniona w zakresie bezpieczeństwa podczas zatrudnienia [[www.kls.uni.lodz.pl//Kaczorowski](http://www.kls.uni.lodz.pl//Kaczorowski)].

Rozpatrując skalę makroekonomiczną, z perspektywy długookresowej, do wzrostu zainteresowania elastycznymi formami zatrudnienia przyczynia się rozwój technologiczny oraz globalizacja gospodarki [Langer-Babicz, Zieliński, 2013: 54–55]. W krótszym horyzoncie czasowym na poziom i strukturę zatrudnienia, w tym na samozatrudnienie, istotnie wpływa koniunktura gospodarcza. Teoretycznie, w okresie koniunktury powinno rosnąć zatrudnienie we wszystkich formach, odwrotna sytuacja powinna występować w okresie kryzysu gospodarczego. W praktyce, w okresach dekonunktury część pracodawców ogranicza zadania zlecane na zewnątrz (co obniża poziom samozatrudnienia), natomiast część z nich, w warunkach restrukturyzacji, redukuje zatrudnienie stałe, zlecając zadania na zewnątrz, w tym dotychczasowym pracownikom, którzy zakładają własną działalność gospodarczą (co zwiększa skalę samozatrudnienia). W okresach ożywienia gospodarczego część osób samozatrudnionych podejmuje próby uzyskania stałego zatrudnienia, rezygnując z prowadzenia działalności gospodarczej. Na to, że samozatrudnienie jest częściowo wynikiem przymusu ze strony pracodawców wskazywać może jego wzrost w okresach dekonunktury oraz niskie dochody osób pracujących na własny rachunek, dla których staje się to formą unikania bezrobocia [Zieliński, Jonek-Kowalska 2016: 39–40].

### **3. ŹRÓDŁO DANYCH I ZASTOSOWANA METODA**

Do weryfikacji postawionej w artykule hipotezy wykorzystano dane udostępnione przez Eurostat<sup>1</sup>, odnoszące się do poziomu i struktury osób samo-

---

<sup>1</sup> Dane dla większości artykułu pochodzą ze strony: Eurostat database/Population and social conditions/Labour Market/Employment and unemployment/ LFS series – detailed annual survey results/ Self employed – LFS series/ Self-employment by sex, age and economic activity.

zatrudnionych w Polsce. Wybrano najnowsze dostępne dane, obejmujące okres pięciu lat (2016–2020).

Analizę danych rozpoczęto się od zmian zatrudnienia w podziale na standardowe i niestandardowe formy. Niestandardowe zatrudnienie analizowano w przekroju na trzy jego podstawowe formy, tj.: samozatrudnienia, zatrudnienia na podstawie umów terminowych oraz zatrudnienia na część etatu. W kolejnych częściach artykułu przedstawiono zmiany poziomu i struktury samozatrudnienia w przekrojach uwzględniającym płeć, wiek i wykształcenie prowadzących działalność gospodarczą na własny rachunek.

Podstawową zastosowaną metodą jest analiza szeregów czasowych. Dla uzyskania porównywalności danych we wszystkich przekrojach wykorzystano szeregi łańcuchowe, czyli obliczano wskaźniki zmian poszczególnych wielkości między sąsiadującymi latami. Dane zostały przedstawione w formie tabelarycznej i poddane analizie.

#### 4. SKALA SAMOZATRUDNIENIA W POLSCE W LATACH 2016–2020

Struktura zatrudnienia z perspektywy jego form zależna jest od koniunktury gospodarczej oraz zainteresowania poszczególnymi formami zatrudnienia ze strony pracodawców i pracobiorców. W tabeli 1 zawarto dane dotyczące wielkości zatrudnienia standardowego i niestandardowego. W przypadku zatrudnienia niestandardowego przedstawiono dane dotyczące podstawowych jego form, czyli: samozatrudnienia, zatrudnienia na podstawie umów terminowych oraz zatrudnienia na część etatu.

**Tabela 1.**

Liczba osób zatrudnionych w formie standardowej i formach niestandardowych w Polsce w latach 2016–2020 (w tysiącach osób)

Lata	Zatrudnienie standardowe	Zatrudnienie niestandardowe	Samoza-trudnienie	Zatrudnienie na podstawie umów terminowych	Zatrudnienie na część etatu
2016	8173,9	7471,1	2809,4	3485,2	1021,8
2017	8460,1	7411,9	2791,0	3364,1	1055,1
2018	8770,7	7185,3	2806,4	3141,7	1039,6
2019	9168,7	6766,3	2803,2	2806,4	980,5
2020	9523,2	6330,8	2878,2	2360,3	944,9

Źródło: Eurostat

W analizowanym okresie obserwuje się systematyczny wzrost liczby zatrudnionych w standardowej formie zatrudnienia w Polsce, czemu towarzyszy spadek liczby osób zatrudnionych w niestandardowych formach (trakto-

wanych jako agregat). Między 2016 a 2020 rokiem zatrudnienie standardowe wzrosło o 16,5%, natomiast zatrudnienie niestandardowe spadło o 15,3%. Może to być spowodowane zmieniającą się sytuacją ekonomiczną w kraju, a zwłaszcza na rynku pracy. Spadek podaży pracy na rynku powoduje, że przedsiębiorstwa chętniej zgadzają się na formę standardową zatrudnienia, która bardziej łączy pracownika z przedsiębiorstwem. Pracujący także preferują w większości formą standardową, która zapewnia większą stabilizację.

W przypadku zatrudnienia w dwóch niestandardowych formach nastąpił spadek ich występowania w analizowanym okresie, wynoszący odpowiednio 32,3% w przypadku umów terminowych oraz 7,5% w przypadku zatrudnienia na część etatu. Wyjątkiem w grupie zatrudnienia niestandardowego okazało się samozatrudnienie, którego wielkość wzrosła o 2,4%.

Najczęściej wykorzystywaną niestandardową formą zatrudnienia w latach 2016–2019 było zatrudnienie na podstawie umów terminowych na cały etat. Sytuacja ta zmieniła się w 2020 roku, w którym wielkość samozatrudnienia przewyższyła o 517,9 tysięcy osób zatrudnienie na umowy terminowe. Biorąc pod uwagę, że w 2019 roku poziom zatrudnienia w obu dominujących formach był zbliżony, prawdopodobnie było to związane z odmienną reakcją tych form w roku, w którym wystąpiła pandemia Covid-19. Liczba osób zatrudnionych na umowy terminowe znacząco spadła, natomiast zaobserwowano wzrost liczby osób samozatrudnionych. Spadek pierwszej z rozpatrywanych grup można wiązać z łatwością rozwiązania umowy (część pracodawców mogła zrezygnować z przedłużenia umowy terminowej w warunkach niepewności gospodarczej).

Najmniejszą wielkość spośród form pracy niestandardowej osiągnęło zatrudnienie na część etatu. Tę formę zatrudnienia bardzo często wybierają kobiety, które wychowują dziecko i w czasie kiedy ono jest w szkole czy przedszkolu, kobieta może pójść do pracy, a później odebrać dziecko z przedszkola/szkoły i zająć się obowiązkami domowymi. Spadek skali tej formy zatrudnienia w 2020 roku może być związany ze zdalnym nauczaniem, co mogło zachęcić część kobiet do rezygnacji z pracy. Proporcje między poszczególnymi formami zatrudnienia niestandardowego zależą od instytucjonalnych uwarunkowań, do których należą rozwiązania prawne oraz swego rodzaju „przyzwyczajenia” ze strony pracodawców i pracowników. Tym bardziej należy podkreślić zauważoną zmianę w hierarchii w postaci wyprzedzenia liczby pracujących na umowy terminowe przez liczbę samozatrudnionych.

W analizie zmian struktury samozatrudnienia uwzględnić należy cechy społeczno-demograficzne podejmujących decyzję o takiej formie zatrudnienia. Tabela 2 zawiera dane dotyczące poziomu samozatrudnienia w przekroju według płaci i wieku. Ze względu na układ danych dostępnych w bazie

Eurostat, w tym drugim wypadku wyodrębniono grupy wiekowe 15–24 lata, 25–49 lat oraz 50–64 lata.

**Tabela 2.**

Liczba osób samozatrudnionych w przekroju według płci i wieku w Polsce w latach 2016–2020 (w tysiącach osób)

Lata	Płeć		Grupy wiekowe		
	Kobiety	Mężczyźni	15–24 lat	25–49 lat	50–64 lat
2016	909,2	1900,3	67,3	1798,0	944,2
2017	867,8	1923,2	61,3	1796,6	933,1
2018	898,3	1908,2	57,5	1829,8	919,2
2019	886,6	1916,6	53,2	1856,6	893,4
2020	881,0	1997,2	56,2	1893,8	928,1

Źródło: Eurostat

Wśród samozatrudnionych dominują mężczyźni, ich liczba w 2016 roku była ponad dwukrotnie wyższa niż kobiet. Dodatkowo, tendencja ta nasila się, ponieważ liczba samozatrudnionych kobiet w całym analizowanym okresie spadła o 3,1%, natomiast liczba samozatrudnionych mężczyzn wzrosła o 5,1%. Różnica między liczbą kobiety i mężczyzn wzrosła w 2020 roku do 1116,2 tys., co oznacza, że samozatrudnionych mężczyzn było wtedy o 126,7% więcej niż kobiet.

Wśród samozatrudnionych dominują osoby należące do średniej grupy wiekowej. Przewaga tej grupy w samozatrudnieniu w analizowanym okresie rosła (jej liczebność wzrosła o 5,3%). Pozostałe grupy odnotowały spadki liczebności samozatrudnionych odpowiednio o: 16,5% (grupa 15–24 lata) oraz 1,7% (grupa 50–64 lata). Ponieważ ujęte w tabeli 2 dane obejmują różną rozpiętość wieku, od 10 lat (w grupie 15–24 lata) do dwudziestu pięciu lat (w grupie 25–49 lat), należy odnieść się do średniej liczby samozatrudnionych przypadającą na jeden rocznik. Dla danych dotyczących 2020 roku, w grupie wiekowej 25–49 przypadało 75,75 tysięcy na jeden rocznik, w grupie wiekowej 50–64 lata – 61,87 tysięcy, a w grupie 15–24 lata – liczba samozatrudnionych przypadających na jeden rocznik wyniosła zaledwie 5,62 tys. osób.

Podsumowując tę część rozważań, potwierdza się część hipotezy dotyczącej przewagi mężczyzn i osób w średniej grupie wiekowej wśród samozatrudnionych.



Ostatnim analizowanym w artykule przekrojem jest poziom i struktura samozatrudnienia według wykształcenia. W zasobach Eurostatu wyodrębniono trzy poziomy wykształcenia, tj. poniżej średniego, średnie i wyższe. Ponieważ liczebności grup są różne, dane zawarte w tabeli 3 uzupełniono o wiersz „Liczba samozatrudnionych na 100 tys. pracujących w przekroju według wykształcenia w 2020 roku”.

**Tabela 3.**

Liczba osób samozatrudnionych w przekroju według wykształcenia w Polsce w latach 2016–2020 (w tysiącach osób)

Lata	Poniżej średniego	Średnie	Wyższe
2016	184,3	1866,6	758,5
2017	156,3	1843,2	791,5
2018	141,9	1819,1	845,4
2019	142,3	1774,0	886,9
2020	149,8	1834,7	893,7
Liczba samozatrudnionych na 100 tys. pracujących w przekroju według wykształcenia w 2020 roku	945	11572	5637

Źródło: Eurostat

Zarówno w ujęciu bezwzględnym jak i relatywnym samozatrudnienie najczęściej występuje wśród osób ze średnim wykształceniem. Trzeba jednak zauważyć, że w analizowanym okresie zmienia się struktura samozatrudnienia na korzyść osób z wyższym wykształceniem. Liczba samozatrudnionych z wyższym wykształceniem w okresie 2016–2020 wzrosła o 17,8%, podczas gdy liczba samozatrudnionych osób z wykształceniem średnim spadła o 1,7%, a osób z wykształceniem poniżej średniego spadła o 18,7%. Mimo, że jedynie w przypadku osób z wyższym wykształceniem nastąpił wzrost samozatrudnienia, w dalszym ciągu w przeliczeniu na 100 tysięcy zatrudnionych, wskaźnik udziału wśród samozatrudnionych osób z wykształceniem średnim był w 2020 roku niemal dwukrotnie wyższy, niż w przypadku osób z wykształceniem wyższym. W przekroju według wykształcenia nie została zatem potwierdzona część hipotezy badawczej, zakładającej, że wśród samozatrudnionych dominują osoby z wyższym wykształceniem.

## 5. ZAKOŃCZENIE

W zasobach osób zatrudnionych standardowa forma zatrudnienia w Polsce przeważa nad formami elastycznymi (samozatrudnieniem, zatrudnieniem na podstawie umów terminowych, zatrudnienia na część etatu) i tendencja ta umacniała się w latach 2016–2020. Jedyłą formą niestandardową, w przypadku której zwiększała się liczba zatrudnionych było samozatrudnienie. W 2020 roku zajęło ono pierwsze miejsce wśród elastycznych form, dystansując umowy terminowe.

Wśród samozatrudnionych dominują mężczyźni i osoby z grupy wiekowej 25–49. W analizowanym okresie przewaga tych grup wzrastała, co jest zgodne z postawioną w artykule hipotezą. Nie sprawdziła się część hipotezy dotyczącej poziomu wykształcenia dominującego wśród samozatrudnionych. Co prawda rośnie udział osób z wykształceniem wśród samozatrudnionych, jako jedynej z wyróżnionych grup, w dalszym ciągu jednak najliczniej reprezentowaną grupą wśród samozatrudnionych, zarówno w ujęciu bezwzględnym jak i relatywnym (w relacji na 100 tys. pracujących w przekroju według wykształcenia), są osoby legitymujące się wykształceniem średnim.

### Literatura

- [1] BĄK E.: *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*. Warszawa: C.H. Beck 2009.
- [2] BRZEZIŃSKI A.: *Elastyczne formy zatrudnienia i zakres ich występowania*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 2017, 28 (t.1).
- [3] [http://www.kls.uni.lodz.pl/wpcontent/uploads/wyniki/2k120125/1/Pawel\\_Kaczorowski\\_-\\_raport\\_pelny.pdf](http://www.kls.uni.lodz.pl/wpcontent/uploads/wyniki/2k120125/1/Pawel_Kaczorowski_-_raport_pelny.pdf)
- [4] KUKULAK-DOLATA I., SOBACKA-SZCZAPA H.: *Praca na własny rachunek w Polsce – wyniki badań jakościowych*. W: *Praca na własny rachunek – determinanty i implikacje*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2007.
- [5] LANGER-BABICZ D., ZIELIŃSKI M.: *Motives for use of flexible forms of employment in the sector of small and medium-sized enterprises – Polish case*. Przegląd Nauk Stosowanych 2013, 1.
- [6] *Prawo gospodarcze. Aspekty publicznoprawne*, H. Gronkiewicz-Waltz, M. Wierzbowski (red.). Warszawa: Wolters Kluwer 2020.
- [7] PUZIO-WACŁAWIK B.: *Samozatrudnienie jako element systemowego wsparcia rynku pracy w Polsce*. Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2013, 145.

- [8] SKOWRON-MIELNIK B., WOJTKOWIAK G.: *Formy zatrudnienia – analiza elastyczności pracowników*. Organizacja i Kierowanie 2016, 3.
- [9] SZEPELSKA A.: *Samozatrudnienie jako forma wspierania rozwoju przedsiębiorczości regionów*. Ekonomia i Prawo 2012, 1.
- [10] ZIELIŃSKI M., JONEK-KOWALSKA I.: *Economic situation and flexible employment in the Central and Easter European countries*. Przegląd Nauk Stosowanych 2016, 13.

**Lic. Sabina Tomasiak**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
**s.tomasiak@student.po.edu.pl**

**Edyta CZWACZKA**

## **ZMIANY ZATRUDNIENIA I PŁAC WEDŁUG PŁCI W POLSCE**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zbadanie zmian zachodzących na polskim rynku pracy w latach 2016–2020 w odniesieniu do poziomu zatrudnienia i płac, z uwzględnieniem płci. Za hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, że istniejące dysproporcje między poziomem zatrudnienia i płac obu płci w Polsce zmniejszają się. Do weryfikacji postawionej hipotezy wykorzystano dane dostępne w internetowych bazach GUS, to jest dane Roczników Statystycznych Pracy oraz Informacje Sygnalne GUS. W artykule dodatkowo postawiono pytanie, czy różnice średnich wynagrodzeń kobiet i mężczyzn tłumaczyć może struktura zatrudnienia według sekcji? Wyniki zestawień wskazują, że w analizowanym okresie zwiększyła się różnica w poziomie zatrudnienia, natomiast zmniejszyła się luka płacowa między płciami. W związku z tym pierwsza część postawionej hipotezy została zweryfikowana negatywnie, druga zaś została zweryfikowana pozytywnie.

### **CHANGES IN EMPLOYMENT AND WAGES BY GENDER IN POLAND**

**Summary:** The aim of the article is to examine the changes taking place on the Polish labor market in 2016–2020 in relation to the level of employment and wages, taking into account gender. The research hypothesis was the statement that the existing disproportions between the level of employment and wages of both sexes in Poland are decreasing. To verify the hypothesis, the data available in the online databases of the Central Statistical Office, i.e. the data of the Labor Statistical Yearbooks and the Signal Information of the Central Statistical Office, were used. The article additionally poses the question whether the differences in the average wages of women and men can be explained by the structure of employment by section? The results of the comparisons indicate that in the analyzed period the difference in the level of employment increased, while the wage gap between the sexes narrowed. Therefore, the first part of the hypothesis was verified negatively, while the second part was verified positively.

**Słowa kluczowe:** zatrudnienie, płace, płć, dyskryminacja na rynku pracy.

**Keywords:** employment, wages, gender, discrimination on the labor market.

## 1. WPROWADZENIE

Jednym z podstawowych przekrojów segmentacyjnych po stronie podaży na rynku pracy jest płeć pracobiorcy. Może ona różnicować zarówno dostęp do miejsc pracy, jak i uzyskiwane wynagrodzenie. Celem artykułu jest zbadanie zmian zachodzących na polskim rynku pracy w latach 2016–2020 w zakresie poziomu zatrudnienia i płac, z uwzględnieniem płci pracobiorców. Ze względu na spadający poziom bezrobocia, a co za tym idzie, łatwiejszy dostęp do ofert pracy przyjęto, że istniejące dysproporcje między poziomem zatrudnienia i płac obu płci w Polsce zmniejszają się. Dla sprawdzenia, czy takie założenie jest prawdziwe, wykorzystano dane dostępne w internetowych bazach GUS. W artykule dodatkowo postawiono pytanie, czy różnice średnich wynagrodzeń kobiet i mężczyzn tłumaczyć może struktura zatrudnienia według sekcji gospodarki.

Artykuł składa się z wprowadzenia teoretycznego, odniesienia się do źródeł danych i wykorzystanej metody ich analizy oraz części badawczej.

## 2. ZRÓŻNICOWANIE SYTUACJI PRACOBIORCÓW NA RYNKU PRACY Z PERSPEKTYWY PŁCI

Rynek pracy podlega segmentacji zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej (między innymi ze względu na cechy społeczno-ekonomiczne pracobiorców) [Zieliński 2012: 61–62]. W związku z segmentacją mogą pojawić się procesy dyskryminacyjne, rozumiane jako nierówne traktowanie pracobiorców na rynku pracy. Dyskryminacja przejawia się nieuzasadnionymi działaniami, których efektem jest gorsze traktowanie pojedynczych osób lub ich grup, z powodu występowania cechy odróżniającej (płeć, rasa, orientacja seksualna, religia, wiek, niepełnosprawność czy poglądy polityczne). Dyskryminacja jako przeciwieństwo równouprawnienia zaprzecza zasadzie równości, gwarantowanej przez Konstytucję RP (art. 32 ust. 1) [Borkowska 2021: 24].

Zjawisko dyskryminacji ekonomicznej ze względu na płeć oparte jest na stereotypach związanych z postrzeganiem kobiet jako pracowników o mniejszej wartości [Wilk, 2018: 170; Domagała 2019: 15]. Zaprzeczenie równości płci w życiu politycznym, gospodarczym czy obywatelskim jest niezgodne z art. 1 Konwencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet [Konwencja ONZ..., 1979]. Dyskryminacja w zatrudnieniu jest niedopuszczalna również według Kodeksu pracy (art. 11(3)), który podkreśla obowiązek równego traktowania obu płci w zatrudnianiu i wynagradzaniu (art. 11(2), art. 18(3c)) [Kodeks pracy, 1974].

Stopień powiązania jednostki z rynkiem pracy pozwala na wyróżnienie dyskryminacji przed wejściem na rynek pracy, na nim, jak i po jego opuszczeniu [Domagała 2019: 16–17].

Z perspektywy tematu artykułu trzeba zwrócić uwagę, że dzieci odmiennych płci inaczej przygotowuje się do podjęcia przypisanych im ról w społeczeństwie, co wynika ze społecznie stworzonego podziału odpowiedzialności za różne sfery życia. Według tradycyjnego poglądu kobiety powinny odpowiadać za gospodarstwo domowe i dbać o rodzinę, natomiast mężczyźni zapewniać byt domownikom poprzez pracę zawodową. Takie przekonania mogą rzutować na oczekiwania co do warunków pracy i wynagrodzenia kobiet i mężczyzn poszukujących pracy. Ze względu na pełnione role, wejście na rynek pracy może być trudniejsze dla kobiet, ponieważ pracodawcy unikają zatrudniania kandydatek w ciąży, młodych matek i kobiet, które planują założyć rodzinę. Wynika to z przekonania pracodawców o wyższym ryzyku nieelastyczności i niedostępności kobiet z powodu obowiązków domowych i macierzyńskich. Dodatkowo niedogodności z perspektywy pracodawców związane są z przepisami prawnymi, zapewniającymi wyższą ochronę stosunku pracy kobiet [Drela, 2016: 194].

Często rozpatrywanym przejawem dyskryminacji jest międzypłciowa luka płacowa, czyli różnica między średnim wynagrodzeniem brutto mężczyzn a średnim wynagrodzeniem brutto kobiet (wyrażona jako procent średniego wynagrodzenia mężczyzn). Różnice w poziomie wynagrodzeń częściowo spowodowane są różnymi decyzjami podejmowanymi przez kobiety i mężczyzn na rynku pracy. Niższe zarobki kobiet wynikać mogą z ich mniejszej skłonności do podejmowania ryzyka, mniejszej chęci konkurowania, czy też niższych oczekiwań płacowych. Jest to przejawem tzw. samodyskryminacji, wynikającej z niskiego poczucia własnej wartości i niewielkiej wiary w odniesienie sukcesu. Samodyskryminacja pociąga za sobą asekuracyjne podejście w wyborze profesji i kwalifikacji zawodowych, obaw przed aplikowaniem na stanowiska atrakcyjne, próbami zdobycia awansu czy negocjacji podwyżki [Piskorz, Nowak, 2018: 186].

Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na nierówności między płacami zatrudnionych różnej płci są: wykształcenie, wykonywany zawód, staż pracy, wymiar czasu pracy, wiek pracownika, branża i rozmiary organizacji. Dysproporcje w wysokości płac mogą się znacznie różnić ze względu na obszar geograficzny i grupę zatrudnionych [Witkowska, Matuszewska 2021: 24–25]. Jeśli chodzi o branże sfeminizowane, obejmują najczęściej profesje o niższych zarobkach i niedoceniają [Śliwicki 2017: 155].

Po opuszczeniu rynku pracy przejawów dyskryminacji można doszukać się w różnicach wysokości świadczeń emerytalnych, przy czym jest to w dużej mierze uzasadnione z perspektywy ekonomicznej. Kobiety ze względu na zobowiązania opiekuńcze i wychowawcze oraz wcześniejszy

wiek przechodzenia na emeryturę wykazują krótszy okres składkowy od mężczyzn [Domagała 2019: 15].

Poza istnieniem różnic w wysokości wynagrodzeń obu płci, jako przejawy dyskryminacji na rynku pracy w Polsce wskazuje się niższy wskaźnik aktywności zawodowej kobiet oraz niższy wskaźnik bezrobocia mężczyzn. Sytuacja kobiet z biegiem lat ulega poprawie, m.in. z powodu spadku podaży na rynku pracy, jednak w dalszym ciągu mają one słabszą pozycję od mężczyzn [Haponiuk 2014: 39].

### **3. ŹRÓDŁA DANYCH I METODA**

Dane wykorzystane w artykule obejmują lata 2016–2020. Dane dotyczące zmian poziomu zatrudnienia w przekroju według płci zaczerpnięto z Roczników Statystycznych Pracy publikowanych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). Poza bezwzględnym poziomem zatrudnienia przedstawiono strukturę zatrudnienia w poszczególnych sekcjach gospodarki według płci, na podstawie Banku Danych Lokalnych (GUS). Zestawienie to jest istotne, ponieważ różne sekcje gospodarki charakteryzuje różny poziom płac. Struktura zatrudnienia jest jednym z najistotniejszych czynników różnicowania poziomu płac.

W odniesieniu do zróżnicowania płac w przekroju według płci wykorzystano Informacje Sygnalne GUS. Dostępne dane pozwoliły poza wysokością przeciętnych miesięcznych płac brutto, przedstawić także zróżnicowanie poziomu płac kobiet według sekcji gospodarczych. W artykule dodatkowo postawiono pytanie, czy różnice średnich wynagrodzeń kobiet i mężczyzn tłumaczyć może struktura zatrudnienia według sekcji?

Analiza danych opiera się głównie na metodzie wskaźnikowej. Zmiany analizowanych danych obliczono przy zastosowaniu metody łańcuchowej, zaprezentowano je w postaci tabelarycznej i w postaci wykresu.

### **4. ZMIANY POZIOMU ZATRUDNIENIA WEDŁUG PŁCI**

W okresie 2016–2020 według danych pochodzących z rejestrów urzędowych i informacji administracji państwowej, wystąpił wzrost zatrudnienia zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Zmiany w liczebności osób pracujących w Polsce w przekroju według płci przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.**

Zmiany poziomu zatrudnienia w Polsce w przekroju według płci w latach 2016–2020 (w tys. osób)

<b>Rok</b>	<b>Kobiety</b>	<b>Mężczyźni</b>	<b>Razem</b>
2016	7195,8	8097,5	15293,3
2016/2015	2,8%	3,4%	3,1%
2017	7363,0	8347,8	15710,8
2017/2016	2,3%	3,1%	2,7%
2018	7468,8	8480,9	15949,7
2018/2017	1,4%	1,6%	1,5%
2019	7536,1	8584,5	16120,6
2019/2018	0,9%	1,2%	1,1%
2020	7483,2	8538,2	16021,4
2020/2019	-0,7%	-0,5%	-0,6%
2020/2016	4,0%	5,4%	4,8%

Zródło: obliczenia na podstawie Roczników Statystycznych Pracy 2017, 2019, 2021.

W pierwszych czterech latach analizowanego okresu następował wzrost poziomu zatrudnienia ogółem, przy czym z roku na rok przyrosty zatrudnienia spadały. W ostatnim roku nastąpił spadek zatrudnienia, co związane było z pandemią Covid-19. Trzeba zauważyć, że skala spadku zatrudnienia była relatywnie niska, tj. nie przekroczyła najniższego w zestawieniu wzrostu zatrudnienia charakterystycznego dla 2019 roku.

Porównując zmiany zatrudnienia według płci, w każdym z analizowanych lat wzrosty zatrudnienia mężczyzn, zarówno w ujęciu bezwzględny, jak i procentowy były wyższe od wzrostów zatrudnienia kobiet (w pierwszych dwóch latach przekroczyły w przypadku mężczyzn 3%). Także spadek zatrudnienia w roku pandemicznym był wyższy w przypadku kobiet. Dane wskazują, że jeśli za przejaw dyskryminacji przyjąć aktywność zawodową obu grup, sytuacja na rynku pracy w Polsce w przypadku kobiet poprawiała się znacznie wolniej. Różnica w zmianach relatywnych, które wystąpiły między rokiem 2016 i 2020 wynosi aż 1,4 p.p. na korzyść mężczyzn. Dane zawarte w tabeli 1 pozwalają zatem na negatywne zweryfikowanie części hipotezy dotyczącej zmniejszenia różnicy w poziomie zatrudnienia kobiet i mężczyzn w analizowanym okresie.

Istotna dla poziomu płac osiągniętych w gospodarce w przekroju według płci jest struktura zatrudnienia według sekcji. Analiza zatrudnienia kobiet i mężczyzn w badanych 5 latach pozwala wyróżnić branże sfeminizowane i zmaskulinizowane. Do ustalenia przynależności zatrudnionych obu płci zastosowano podział Polskiej Klasyfikacji Działalności, gdzie sekcji „A”



odpowiada rolnictwo, leśnictwo i rybołówstwo, a sekcjom „B–F” górnictwo i wydobywanie odkrywkowe, produkcja i budownictwo. Sekcje z oznaczeniami „G–J” związane są z handlem, transportem, hotelarstwem i gastronomią, a sekcje „K–L” obejmują doradztwo finansowe, ubezpieczenia oraz nieruchomości. Ostatnie sekcje „M–U” odnoszą się do zatrudnienia w administracji i usługach, edukacji, zdrowiu publicznym, sztuce, rozrywce i rekreacji<sup>2</sup>. Przynależność zatrudnionych do poszczególnych części gospodarki według płci przedstawia wykres 1.

### Wykres 1.

Zatrudnienie w poszczególnych sekcjach gospodarki według płci w latach 2016–2020

		■ A	■ B-F	■ G-J		
2020	M	15,0%	37,3%	26,8%	2,7%	18,2%
	K	15,3%	15,3%	23,6%	4,5%	41,2%
2019	M	14,9%	37,2%	27,0%	2,8%	18,0%
	K	15,2%	15,4%	23,8%	4,7%	40,9%
2018	M	15,2%	37,1%	26,7%	2,9%	18,1%
	K	15,4%	15,3%	23,8%	4,8%	40,7%
2017	M	15,5%	36,8%	26,6%	2,8%	18,3%
	K	15,7%	15,2%	23,9%	4,9%	40,3%
2016	M	15,9%	36,8%	26,1%	2,8%	18,4%
	K	16,0%	15,1%	23,8%	5,0%	40,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS: Bank Danych Lokalnych.

Ponad 40% kobiet zatrudnionych jest w sekcjach M–U. Udział kobiet w tych sekcjach rośnie z roku na rok, na niekorzyść sekcji K–L oraz A. Zatrudnienie kobiet w tych pierwszych zmalało o 0,5 p.p. na przestrzeni lat 2016–2020, z kolei udział zatrudnionych sekcji A w tym samym czasie zmniejszył się 0,7 p.p. Drugą grupą zatrudniającą największą liczbę kobiet

<sup>2</sup> Kody PKD 2007: Sekcje <http://www.krs-online.com.pl/PKD.html> [dostęp: 28.05.2021]

są sekcje G–J, których udział w roku 2020 wyniósł 23,6% (spadek o 0,2 p.p. w stosunku do 2016 roku).

Znacząca dysproporcja w udziale kobiet i mężczyzn zauważalna jest w przypadku sekcji B–F. Te sekcje dominują w przypadku mężczyzn, ich udział wzrósł w analizowanym okresie o 0,5 p.p. (do 37,3%). Sekcje B–F mają również rosnący udział w zatrudnieniu kobiet (wzrost o 0,2 p.p. w analizowanym okresie). Podobny jest w przypadku sekcji A, w przypadku obu grup udział tej sekcji w zatrudnieniu zmniejsza się. Należy także odnotować wzrost udziału w zatrudnieniu mężczyzn w sekcjach G–J (o 0,7 p.p. w analizowanym okresie).

Drugim analizowanym w artykule zagadnieniem jest luka płacowa między kobietami i mężczyznami. Zmiany wysokości miesięcznych płac w złotych, w przekroju według płci przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.**

Wysokość przeciętnych płac brutto w przekroju według płci w latach 2016–2020 (zł)

Rok/zmiana	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
2016	3971,13	4705,63	4346,76
2018	4543,36	5447,24	5003,78
2018/2016	14,4%	15,8%	15,1%
2020	5343,07	6126,15	5748,24
2020/2018	17,6%	12,5%	14,9%
2020/2016	34,5%	30,2%	32,2%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji Sygnalnych GUS.

W okresie 2016–2020 nominalne miesięczne płace brutto wzrosły o 32,2%. Dla kobiet przyrost średniej płacy wyniósł 34,5%, z kolei dla mężczyzn 30,2%. Mimo relatywnie wyższego wzrostu płac kobiet, w ujęciu bezwzględnym, płace mężczyzn wzrosły 1420,52 zł w stosunku do pierwszego roku badania, natomiast płace kobiet o 1371,94 zł. W 2016 roku mężczyźni otrzymywali przeciętne wynagrodzenie wyższe o 358,87 zł (8,3%) od wynagrodzenia średniego w skali kraju, podczas gdy kobiety zarabiały o 375,63 zł (8,6%) mniej od krajowej płacy przeciętnej. W 2020 roku różnice te wyniosły odpowiednio: 6,6% powyżej średniej (mężczyźni) i 7,0% poniżej średniej (kobiety).

Odnosząc się do luki płacowej, rozumianej jako różnica między średnim wynagrodzeniem brutto mężczyzn a średnim wynagrodzeniem brutto kobiet (wyrażona jako procent średniego wynagrodzenia mężczyzn), uległa ona ograniczeniu. W 2016 roku średnie miesięczne wynagrodzenie kobiet wyniosło 84,4% średniego miesięcznego wynagrodzenia mężczyzn, w 2020 roku proporcja ta wyniosła 87,2%.

Dane udostępnione przez GUS pozwalają poddać analizie także zmiany wynagrodzeń godzinowych w przekroju według płci. Pracownicy, których wynagrodzenie określone jest w godzinowym systemie wynagradzania otrzymują zarobki zależne od ilości przepracowanych godzin. Wysokość średniej płacy za godzinę zmieniała się w analizowanym okresie i wykazywała tendencję wzrostową dla obu płci. Przeciętne płace za godzinę pracy w badanym pięcioleciu ukazano w tabeli 3.

**Tabela 3.**

Stawki przeciętnych godzinowych wynagrodzeń brutto według płci w Polsce w latach 2016–2020 (zł)

Rok/zmiana	Kobiety	Mężczyźni	Ogółem
2016	24,79	27,79	26,37
2018	25,94	29,47	27,79
2018/2016	4,6%	6,0%	5,4%
2020	31,74	34,57	33,24
2020/2018	22,4%	17,3%	19,6%
2020/2016	28,0%	24,4%	26,1%

Zródło: opracowanie własne na podstawie Informacji Sygnalnych GUS.

W okresie 2016–2020 stawki przeciętnych godzinowych wynagrodzeń brutto wzrosły o 26,1%. Dla kobiet przyrost średniej stawki wyniósł 28%, dla mężczyzn natomiast 24,4%. W przeciwieństwie do zestawienia średnich miesięcznych płac brutto (tabela 2), w przypadku stawki przeciętnych godzinowych wynagrodzeń brutto (tabela 3) wzrost płac kobiet był szybszy nie tylko w ujęciu relatywnym, ale też bezwzględny. Godzinowe płace mężczyzn wzrosły o 6,78 zł w okresie objętym badaniem, natomiast płace kobiet wzrosły o 6,95 zł. Podobnie jak w przypadku średniego wynagrodzenia miesięcznego, wysokość godzinowych stawek kobiet jest niższa od stawek mężczyzn, rozpiętość w przypadku stawek godzinowych ulega jednak zmniejszeniu. W 2016 roku stawki przeciętnych godzinowych wynagrodzeń brutto dla mężczyzn były wyższe 5,4% od stawek średnich, natomiast w 2020 roku już tylko o 4%. W przypadku kobiet relacja stawki godzinowej do średniej wzrosła z 94% w 2016 roku, do 95,5% w 2020 roku.

Odnosząc się do luki płacowej, rozumianej jako różnica między średnimi stawkami przeciętnych godzinowych wynagrodzeń brutto dla mężczyzn i kobiet, zmniejszyła się ona. Średnia stawka dla kobiet (w odniesieniu do stawki mężczyzn) wzrosła z 89,2% w 2016 roku do 91,8% w 2020 roku.

Osiągane przez kobiety i mężczyzn średnie poziomy wynagrodzeń zależą w dużej mierze od struktury zatrudnienia w poszczególnych sekcjach gospodarki. W analizie zachodzących zmian wykorzystano połączone grupy sekcji gospodarczych podziału PKD, które zawierała prezentacja struktury zatrud-

nienia według płci (wykres 1). Dla określenia, czy różnice płac zależą od struktury zatrudnienia wystarczające jest zestawienie dla jednej z płci. Tabela 4 zawiera zestawienia średniego wynagrodzenia kobiet w grupach sekcji gospodarki.

**Tabela 4.**

Przeciętne płace kobiet według sekcji gospodarczych (zł)

Rok/zmiana	Sekcje gospodarki PKD				
	A	B-F	G-J	K-L	M-U
2016	4467,21	4627,84	4054,53	5081,82	4007,82
2018	5134,84	5300,86	4690,32	5741,60	4471,89
2018/2016	14,9%	14,5%	15,7%	13,0%	11,6%
2020	5472,76	5958,13	5205,58	6412,36	5334,22
2020/2018	6,6%	12,4%	11,0%	11,7%	19,3%
2020/2016	22,5%	28,7%	28,4%	26,2%	33,1%

Źródło: obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych Pracy 2017, 2019, 2021.

Najwyższe poziomy wynagrodzeń występują w sekcjach B–F (górnictwo i wydobywanie odkrywkowe, produkcja i budownictwo) oraz K–L (doradztwo finansowe, ubezpieczenia oraz nieruchomości). Udział tych sekcji w zatrudnieniu mężczyzn w 2020 roku wynosił łącznie 40%, natomiast w przypadku kobiet 19,8%. Najniższe wynagrodzenia charakteryzowały sekcje G–J (handel, transport, hotelarstwo i gastronomia) oraz M–U (administracja i usługi, edukacja, zdrowie publiczne, sztuka, rozrywka i rekreacja). Udział zatrudnienia w tych branżach w 2020 roku wynosił wśród mężczyzn 45%, natomiast wśród kobiet 64,8% (dane dotyczące struktury procentowej zatrudnienia pochodzą z wykresu 1). Taka struktura zatrudnienia (przewaga mężczyzn w sekcjach z wysokimi płacami i przewaga kobiet w sekcjach z niskimi płacami) w dużej mierze tłumaczy występowanie luki płacowej między płciami.

W okresie 2016–2020 największy przyrost płac kobiet w wysokości 33,1% zaobserwowano w sekcjach M–U, w których przewaga liczebności kobiet nad mężczyznami jest największa. Sytuacja ta z pewnością wpłynęła na zmniejszenia luki płacowej między płciami w analizowanym okresie.

## 5. ZAKOŃCZENIE

W okresie 2016–2020 wystąpił na polskim rynku pracy wzrost zatrudnienia i poziomu płac. Zjawiska te dotyczyły zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Rozpatrując poziom zatrudnienia, jego wzrost został wygenerowany głównie przez mężczyzn. W związku z tym nie sprawdzila się część postawionej we wstępie hipotezy, zakładającej, że dysproporcje między poziomem zatrudnienia obu płci zmniejszają się.

Jeśli chodzi o poziom wynagrodzeń, w analizowanym okresie zmniejszyła się luka płacowa między płciami, zarówno w przypadku zestawienia średnich wynagrodzeń miesięcznych jak i przeciętnej stawki godzinowej. Jest to potwierdzeniem drugiej części postawionej w artykule hipotezy. Jedną z przyczyn utrzymywania się oraz zmniejszenia w analizowanym okresie luki płacowej jest zróżnicowanie struktury zatrudnienia według sekcji gospodarki.

## Literatura

- [1] BORKOWSKA K.: *Dyskryminacja w zatrudnieniu – perspektywa kobiet*. [w:] *Aktualne problemy badawcze, tom 2. Nauki społeczne i humanistyczne*, A. Cierechowicz, A. Cichowska, M. Chelińska (red.). Poznań: Wydawnictwo Naukowe FNCE 2021.
- [2] DRELA K.: *Płeć jako determinanta bezrobocia*, [w:] *Studia prawno-ekonomiczne*, t. CI, A. Pikulska-Radomska (red.). Łódź: Łódzkie Towarzystwo Naukowe 2016.
- [3] HAPONIUK M.: *Sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce*. W: *Rynek pracy wobec zmian demograficznych*, M. Kiełkowska (red.). Warszawa: Zeszyty Demograficzne, Instytut Obywatelski 2014.
- [4] Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne Narodów Zjednoczonych dnia 18 grudnia 1979 r. (Dz.U. 1982 nr 10 poz. 71).
- [5] PISKORZ Z., NOWAK A.: *Luka płacowa i fenomen „królowej pszczoł” – przykłady nierówności na rynku pracy*. Wrocław: Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2018, 512.
- [6] ŚLIWICKI D.: *Szacunki luki płacowej w Polsce w ujęciu regionalnym*. *Optimum Studia Ekonomiczne* 2017, 4(88).
- [7] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 2020 r. poz. 1320).
- [8] WILK A.: *Kobieta na rynku pracy – obiekt dyskryminacji czy nieodkryty potencjał?* Szczecin: Studia i Prace WNEiZ US 2018, 52(3).
- [9] WITKOWSKA D., MATUSZEWSKA–JANICA A.: *Czynniki determinujące dysproporcje w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w krajach Unii Europejskiej*. *Wiadomości Statystyczne*. The Polish Statistician 2021, 66(3).
- [10] ZIELIŃSKI M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: Ce-DeWu 2012.

**Lic. Edyta Czwaczka**

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

**e.czwaczka@student.po.edu.pl**

**Bernadeta KWOSEK**

## **ZMIANY ZATRUDNIENIA I PŁAC W POLSCE WEDŁUG WYKSZTAŁCENIA**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcono analizie zmian poziomu zatrudnienia i płac według wykształcenia w Polsce. Analiza obejmuje okres ostatnich pięciu lat, dla których dostępne były dane liczbowe. Hipotezą postawioną w artykule jest twierdzenie, że wśród zatrudnionych wzrasta udział osób z wykształceniem wyższym, szybciej także w tej grupie rosną płace. Do weryfikacji hipotezy wykorzystano dane publikowane przez GUS (w przypadku zmian poziomu zatrudnienia) oraz badania płac prowadzone przez firmę Sedlak&Sedlak. Wyniki zestawień wskazują, że w okresie objętym analizą zwiększał się wśród zatrudnionych udział osób z wyższym wykształceniem. W przypadku zmian poziomu płac wyniki są niejednoznaczne. Co prawda w ujęciu bezwzględny płace osób z wyższym wykształceniem rosły najszybciej, jednak w ujęciu procentowym, najszybciej rosły płace osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, podstawowym i gimnazjalnym.

### **CHANGES IN THE LEVEL OF EMPLOYMENT AND WAGES IN POLAND BY EDUCATION**

**Summary:** The article is devoted to the analysis of changes in the level of employment and wages by education in Poland. The analysis covers the last five years for which figures were available. The hypothesis put forward in the article is that the share of people with higher education is increasing among the employed, and wages are also growing faster in this group. To verify the hypothesis, data published by the Central Statistical Office (in the case of changes in the employment level) and salary surveys conducted by Sedlak&Sedlak were used. The results of the statements indicate that in the period covered by the analysis, the share of people with higher education increased among the employed. In the case of changes in the level of wages, the results are inconclusive. It is true that the wages of people with higher education grew the fastest in absolute terms, but in percentage terms, the wages of people with basic vocational, primary and lower secondary education grew the fastest.

**Słowa kluczowe:** zatrudnienie, płace, poziom wykształcenia, kapitał ludzki.

**Keywords:** employment, wages, education level, human capital.

## **1. WPROWADZENIE**

Rynek pracy podlega segmentacji zarówno po stronie popytowej, jak i podażowej. Zmiany struktury gospodarki powodują, że coraz większego znaczenia nabiera poziom kapitału ludzkiego pracowników. Jednym z podstawowych elementów kapitału ludzkiego jest poziom wykształcenia, którym dysponują pracownicy. Celem artykułu jest ocena zmian poziomu za-

trudnienia i wynagrodzeń w Polsce według wykształcenia. Hipotezą postawioną w artykule jest twierdzenie, że wśród zatrudnionych wzrasta udział osób z wykształceniem wyższym, szybciej także w tej grupie rosną płace.

Okres analizy obejmuje lata 2016–2020. Ze względu na brak dostępności danych publikowanych przez GUS dotyczących poziomu płac w przekroju według wykształcenia, w tym przypadku wykorzystano badania prowadzone przez firmę Sedlak&Sedlak.

## **2. WYKSZTAŁCENIE JAKO CZYNNIK SEGMENTACJI RYNKU PRACY – UJĘCIE TEORETYCZNE**

Rynek pracy jest jednym z trzech rynków czynników produkcji (poza rynkiem ziemi i kapitału) [Jarmołowicz, Knapińska 2007: 38], jest bardzo zróżnicowany, dzieli się na kilka segmentów, zależnych od np. wykonywanych zawodów czy rozpatrywanych regionów [Kryńska 2003: 102–103; Zieliński 2012: 61–62]. Niejednorodność rynku pracy i zróżnicowanie strony popytowej i podażowej stwarza segmentację przejawiającą się ograniczeniami dla przepływu siły roboczej, czego efektem jest różny stan nierównowagi na poszczególnych rynkach [Kryńska 1995: 16]. Podział rynku pracy na segmenty jest spowodowany sprecyzowanymi wymaganiami (często kwalifikacyjnymi), czynnikami stworzonymi sztucznie (np. wyłączenie z procesu rekrutacji z powodu przynależności do konkretnej grupy), czynnikami kulturowymi oraz innymi przeszkodami, które potencjalnie mogą się wydawać niemożliwe do ominięcia [Kryńska 2002: 20].

Jeden z przekrojów segmentacyjnych opisuje koncepcja dualnego rynku pracy. Czynnikiem wpływającym na dualizację rynku pracy są: rynek towarowy i usługowy, niestabilne warunki zbytu, zapotrzebowanie na pracowników z kwalifikacjami dla ograniczonej liczby pracodawców, rozwój i organizacja firmowych systemów szkolenia itp. Wybrane składowe rynku pracy różnią się cechami, które charakteryzują miejsce pracy, a są to głównie: trwałość zatrudnienia, wysokość wynagrodzenia, kształcenie się, ścieżki rozwoju, awanse oraz inne czynniki, które mogą skłaniać bądź zniechęcać potencjalnych pracowników od podjęcia pracy [Kryńska 1995: 20].

Koncepcja dualnego rynku pracy związana jest z instytucjonalną teorią ekonomii. Zgodnie z nią rynek pracy dzieli się na dwa segmenty: pierwotny i wtórny, które różnią się rozbieżnymi warunkami pracy oraz podejściem do zdobywania kwalifikacji i awansu. W tej teorii rozróżnia się dobre (segment pierwotny) i gorsze (segment wtórny) miejsca pracy. W tabeli 1 zawarto porównanie dwóch wyodrębnionych segmentów rynku pracy.

**Tabela 1.**

## Charakterystyka segmentów dualnego rynku pracy

<b>Segment pierwotny (pierwszorzędny)</b>	<b>Segment wtórny (drugorzędny)</b>
Dobre, atrakcyjne miejsca pracy	Nieatrakcyjne, gorsze miejsca pracy
Kojarzony z grupą pracobiorców określanych mianem „uprzywilejowanych”, dostęp to tych miejsc pracy jest ograniczony	Słabsze warunki pracy, identyfikowani z grupą „pokrzywdzonych”
Miejsca pracy w przedsiębiorstwach o silnej pozycji rynkowej, w ważnych dla gospodarki obszarach	Stanowiska pracy w małych i średnich podmiotach z brzegowych obszarów gospodarki
Podmioty są zainteresowane posiadaniem stałego i wykształconego personelu	Podmioty biorą na siebie wahania popytu koniunkturalnego, tzw. przedsiębiorstwa „zderzaki koniunktury”
Silna pozycja związków zawodowych działających w celu respektowania praw i przywilejów pracowników	Brak widocznego oddziaływania związków zawodowych i innych organizacji, które dbają o interesy pracownicze
Pracownicy identyfikują się z przedsiębiorstwem, w którym pracują i zawodem, który wykonują	Brak identyfikowania się z miejscem pracy i wykonywanym zawodem
Pracobiorcy posiadają kwalifikacje, aby podwyższyć swoją atrakcyjność dla pracodawców	Pracobiorcy posiadają zanikający, szczerkowy zawód (często obejmuje migrantów, osoby młode oraz w wieku przedemerytalnym)
Gwarantuje stabilność zatrudnienia	Nie gwarantuje stabilności zatrudnienia, charakteryzuje się stosunkowo wysoką fluktuacją kadr
Możliwość awansu, rozwoju zawodowego	Brak możliwości rozwoju zawodowego
Proponuje wysokie wynagrodzenia, wymaga nakładów szkoleniowych, podnoszenia kwalifikacji, poszerzania umiejętności	Proponuje relatywnie niskie wynagrodzenia, brak nacisku na podnoszenie kwalifikacji, co skutkuje niską motywacją, wydajnością, dyscypliną pracy
Wymaga stosowania się do przyjętych norm i wymogów, ściśle określonego sposobu działania	Nie zachęca do angażowania się w sprawy firmy, nie wykorzystuje potencjału pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Kryńska: Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacji, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 137, 1995, s. 20.



To, w jakim segmencie rynku pracy znajdzie się pracobiorca zależy w znacznym stopniu od szeroko rozumianych kwalifikacji jakimi dysponuje, do czego nawiązuje teoria kapitału ludzkiego. W teorii ekonomii pojęcie kapitału ludzkiego pojawiło się w drugiej połowie XX wieku, kiedy to noblista T. Schultz napisał o nim: „Wszystkie ludzkie zdolności są bądź to wrodzone, bądź nabyte. Każdy człowiek rodzi się z pewnym szczególnym zespołem genów określającym jego wrodzone zdolności (...), które mają wartość i mogą być wzbogacane za pomocą odpowiedniego inwestowania, będziemy uważać za kapitał ludzki” [Fitz-Enz 2001: 9].

G. Becker wprowadził podział kapitału ludzkiego na ogólny i specyficzny. Do ogólnego kapitału ludzkiego można zaliczyć znajomość procesów stosowanych w wielu przedsiębiorstwach, a specyficzny kapitał ludzki to znajomość konkretnego procesu, który ma swoje zastosowanie tylko w jednej firmie. Kapitał ludzki jest także definiowany jako „(...) ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach, które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji, korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału” [Król, Ludwiczynski 2006: 97].

Jak zakłada teoria, prawdopodobieństwo utraty pracy oraz różnice w poziomie płac są skutkiem różnic w kapitale ludzkim pracowników [Dale 2013: 14–15]. Pracobiorcy w ciągu całego życia mają możliwość zdobycia wielu kwalifikacji, aby sprostać wymaganiom i móc aplikować na dowolne stanowisko pracy. Kiedy kapitał ludzki jest niski, zwiększa się prawdopodobieństwo bezrobocia. Wśród części składowych kapitału ludzkiego wymienia się najczęściej: zdobyte wykształcenie, wiedzę, umiejętności, kompetencje, zdolności, know-how, wartości, motywację, postawy, zręczność intelektualną, wypracowane doświadczenie zawodowe, gotowość do rozwoju itp.. Wzrost poziomu wyżej wymienionych składników daje pracownikom możliwość zwiększenia w przyszłości poziomu swoich dochodów z tytułu wykonywanej pracy [Zieliński, Gaura 2014: 11].

Dla osób, które po raz pierwszy wkraczają na rynek pracy najważniejszym atutem jest zdobyte wykształcenie. Pracodawcy postrzegają osoby wyżej wykształcone jako dysponujące większym potencjałem i bardziej samodzielne [Socha, Sztanderska 2002: 112]. Biorąc pod uwagę okres krótki, większe szanse (od absolwentów wyższych uczelni) na znalezienie pracy mogą mieć absolwenci szkół branżowych i zawodowych, którzy posiadają poszukiwane przez pracodawców kwalifikacje. Największe problemy ze znalezieniem odpowiedniej pracy mają osoby o niskim poziomie wykształcenia, nie dysponujące kwalifikacjami zawodowymi [Zieliński, Gaura 2014: 11].

### 3. ŹRÓDŁA DANYCH I METODA

Analizowany w artykule okres obejmuje lata 2016–2020. Dane dotyczące zmian poziomu zatrudnienia w przekroju według wykształcenia publikuje Główny Urząd Statystyczny (GUS) oraz Eurostat. Ze względu na więcej przekrojów proponowanych przez GUS, wybrano to źródło informacji (w danych Eurostat wyróżnione są tylko trzy grupy wykształcenia: poniżej średniego, średnie i wyższe). GUS wyodrębnia następujące poziomy wykształcenia: wyższe, policealne oraz średnie zawodowe, średnie ogólnokształcące, zasadnicze zawodowe, gimnazjalne, podstawowe i niższe.

Niestety w zasobach GUS brak danych na temat poziomu płac w przekroju według wykształcenia. W związku z tym w artykule wykorzystano dane z badań firmy Sedlak&Sedlak. W badaniach tych wyodrębnia się następujące poziomy wykształcenia: podstawowe, gimnazjalne, zasadnicze zawodowe, średnie lub pomaturalne, policealne, wyższe zawodowe (licencjackie/inżynierskie), wyższe magisterskie oraz wyższe magisterskie inżynierskie. Niestety prowadzone przez firmę Sedlak&Sedlak „Ogólnopolskie Badania Wynagrodzeń” oferują dane mniej dokładne od GUS, ze względu na ankietowy ich charakter (mimo relatywnie dużej próby badawczej, przekraczającej 100 tysięcy osób).

Analiza danych w artykule opiera się głównie na metodzie wskaźnikowej. Zmiany analizowanych danych obliczono przy zastosowaniu metody łańcuchowej, zaprezentowano je w postaci tabelarycznej i w postaci wykresu.

### 4. ZMIANY POZIOMU ZATRUDNIENIA WEDŁUG WYKSZTAŁCENIA

Pierwszym z analizowanych zagadnień jest struktura zatrudnienia według poziomu wykształcenia i tendencje jej zmian. Dane na ten temat zawiera tabela 2.

**Tabela 2.**

Poziom zatrudnienia w Polsce według wykształcenia w latach 2016–2020 (w tys. osób)

Poziom wykształcenia	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Wyższe	5468	5693	5859	6010	6110
Policealne oraz średnie zawodowe	4377	4376	4331	4296	4312
Średnie ogólnokształcące	1378	1440	1489	1510	1456
Zasadnicze zawodowe	3900	3908	3849	3696	3640
Gimnazjalne, podstawowe i niższe	792	773	755	771	710
<b>Ogółem</b>	<b>15915</b>	<b>16190</b>	<b>16283</b>	<b>16283</b>	<b>16228</b>

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS

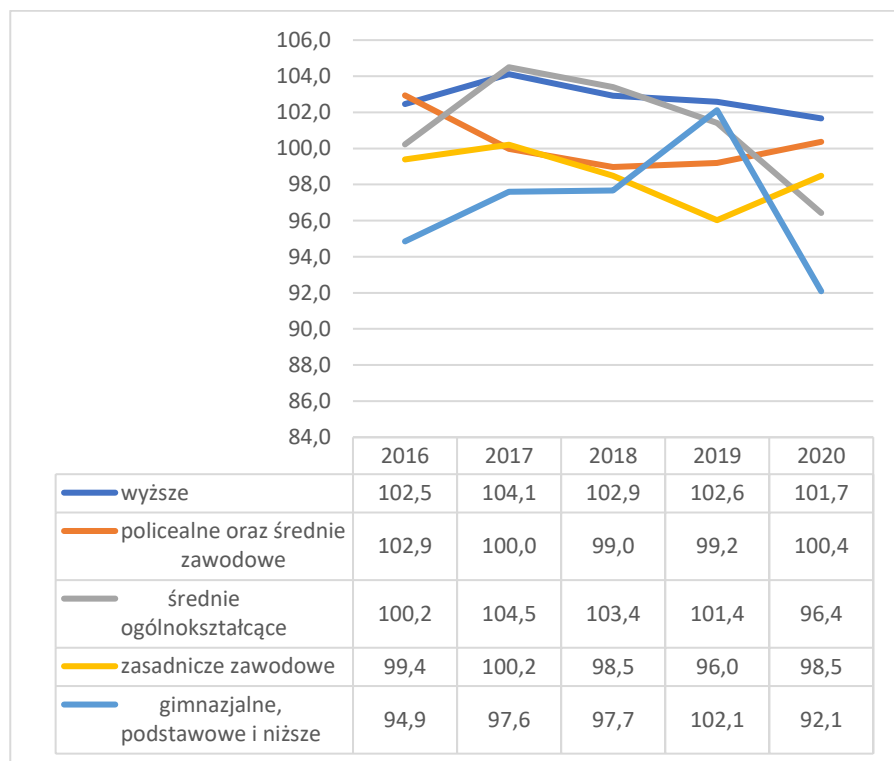
Analizując dane dotyczące ogółu zatrudnionych, zauważalny jest wzrost w pierwszych dwóch latach, a następnie stagnacja poziomu zatrudnienia i jego niewielki spadek w 2020 roku, do poziomu sprzed 2018 roku. Zaobserwowany spadek zatrudnienia związany był z problemami gospodarczymi na skutek pandemii covid-19.

Przy wyodrębnieniu pięciu poziomów wykształcenia, najliczniej w całym okresie reprezentowane wśród zatrudnionych były osoby z wykształceniem wyższym. Trzeba zauważyć, że nawet jeśli dwie kolejne grupy (osoby z wykształceniem policealnym, średnim zawodowym i ogólnokształcącym) potraktowalibyśmy łącznie jako legitymujące się wykształceniem średnim, to już w 2018 roku zatrudnienie osób z wyższym wykształceniem było wyższe, niż łączne zatrudnienie osób z wykształceniem średnim.

Wskaźniki łańcuchowe zmian poziomu zatrudnienia w przekroju według wykształcenia prezentuje wykres 1. Dla obliczenia wskaźnika z 2016 roku wykorzystano dane za rok 2015, nie zawarte w tabeli 2.

### Wykres 1.

Wskaźniki zmian poziomu zatrudnienia według wykształcenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS.

Najbardziej stabilnie zachowywały się wskaźniki dla dwóch pierwszych z rozpatrywanych grup. W przypadku osób z wyższym wykształceniem wskaźniki w całym okresie przekraczały wartość 100, rozstęp między najwyższą i najniższą obserwacją wyniósł 2,4. W przypadku osób z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym rozstęp wyniósł 3,9. Zbliżony do powyższych rozstęp cechował także osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, osiągając wartość 4,2, przy czym zauważyć należy, że jedynie w 2017 roku wskaźnik łańcuchowy przekroczył wartość 100. Dla pozostałych dwóch grup rozstęp między najwyższą i najniższą obserwacją wyniósł odpowiednio: 8,1 (osoby z wykształceniem średnim ogólnym) i 10,0 (osoby z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym). W przypadku ostatniej z rozpatrywanych grup należy podkreślić, że różnica ta wystąpiła między dwoma ostatnimi obserwowanymi latami.

Podsumowując rozważania na temat zmian struktury zatrudnienia w przekroju według wykształcenia należy zauważyć, że są one powodowane w dużej mierze przez zmianę struktury podaży pracy. Na rynek pracy wkraczają roczniki legitymujące się wyższym poziomem wykształcenia, niż roczniki opuszczające rynek pracy, przechodzące na emeryturę.

## 5. ZMIANY POZIOMU PŁAC WEDŁUG WYKSZTAŁCENIA

W przypadku zmian płac w przekroju według wykształcenia, oparto się na badaniach przeprowadzanych przez firmę Sedlak&Sedlak. Dane dotyczące wyodrębnionych w tych badaniach poziomów wykształcenia (podstawowe, gimnazjalne, zasadnicze zawodowe, średnie lub pomaturalne, policealne, wyższe zawodowe (licencjackie/inżynierskie), wyższe magisterskie oraz wyższe magisterskie inżynierskie) zawarto w tabeli 3.

**Tabela 3.**

Średnie miesięczne zarobki w złotych według poziomu wykształcenia w Polsce w latach 2016–2020

Poziom wykształcenia	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Podstawowe	2600	2775	3040	3250	3600
Gimnazjalne	2600	2775	3040	3234	3600
Zasadnicze zawodowe	2700	3000	3349	3648	3820
Średnie lub pomaturalne	3000	3281	3630	3924	4120
Policealne	3058	4080	4400	3700	3950
Wyższe zawodowe (licencjackie/inżynierskie)	3800	4067	4497	4795	5094
Wyższe magisterskie	4250	4928	4927	5200	5700
Wyższe magisterskie inżynierskie	5300	4928	6000	6300	6725

Zródło: Opracowanie własne na podstawie badań Sedlak&Sedlak.

W badanym okresie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia rosło średnie miesięczne wynagrodzenie. Wyjątkiem od tej reguły były wynagrodzenia otrzymywane przez osoby z wykształceniem policealnym, które w roku 2017 otrzymywały wynagrodzenia przewyższające zarobki osób z wykształceniem wyższym zawodowym, natomiast w latach 2019–2020 ich zarobki spadły poniżej wynagrodzeń osób z wykształceniem średnim i pomaturalnym.

W ujęciu nominalnym, hierarchia przyrostu płac w okresie 2016–2020 była podobna, przy czym najniższy przyrost wynagrodzeń odnotowały osoby z wykształceniem policealnym. Trzeba podkreślić, że inna była hierarchia wzrostu płac w ujęciu procentowym (przy przyjęciu roku 2016 jako bazowego). W okresie 2016–2020 najwyższy przyrost płac osiągnęły osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym (o 41,5%), podstawowym oraz gimnazjalnym (o 38,5%). Kolejne miejsca, jeśli chodzi o przyrost procentowy wynagrodzeń zajęły osoby z wykształceniem: średnim lub pomaturalnym (37,3%), wyższym zawodowym oraz wyższym magisterskim (34,1%), policealnym (29,2%). Najniższy relatywny wzrost płac odnotowały osoby z wykształceniem wyższym magisterskim inżynierskim (26,9%).

Powyższe zestawienie wskazywałoby na zmniejszające się rozpiętości płac w przekroju według wykształcenia w ostatnich latach w Polsce. Sytuacja taka może wynikać z jednej strony z istotnego napływu na rynek pracy osób z wyższym wykształceniem (pojawienie się absolwentów, osiągających na początku aktywności zawodowej niskie wynagrodzenia obniża średnią dla całej grupy), a z drugiej strony z sukcesywnego podnoszenia płacy minimalnej (co podnosi średnią dla osób z najniższym wykształceniem, pracujących często z najniższe wynagrodzenie).

## 6. ZAKOŃCZENIE

Analiza danych dotyczących zmian poziomu zatrudnienia w przekroju według wykształcenia w Polsce w latach 2016–2020 wskazuje, że podnosi się kapitał ludzki pracobiorców. Zmniejsza się liczba pracujących legitymujących się wykształceniem zasadniczym zawodowym, gimnazjalnym, podstawowym i niższym, rośnie liczba osób z wykształceniem średnim, a zwłaszcza z wykształceniem wyższym. Zjawisko to można uznać za pozytywne, z perspektywy rosnących wymagań gospodarki, co do przygotowania pracobiorców. Powyższe wyniki pozwalają przyjąć, że część hipotezy postawionej we wprowadzeniu, dotycząca wzrostu udziału w zatrudnieniu osób z wyższym wykształceniem, została potwierdzona.

W przypadku zmian poziomu płac, wyniki nie są jednoznaczne. Co prawda w ujęciu nominalnym wzrost płac jest wyższy w grupach osób legitymujących się wyższymi poziomami wykształcenia, ujęcie procentowe

wskazuje natomiast na spłaszczenie rozpiętości płacowych w przekroju według wykształcenia. W związku z tym nie można potwierdzić drugiej części postawionej hipotezy, że płace osób z wyższym wykształceniem rosną szybciej niż innych grup pracobiorców.

Uzyskane wyniki są determinowane zmianami struktury podaży pracy (wzrostem udziału osób z wyższym wykształceniem kosztem osób z wykształceniem gimnazjalnym, podstawowym i niższym) oraz wprowadzanymi unormowaniami prawnymi (sukcesywnym wzrostem płacy minimalnej, podnoszącej średnie wynagrodzenia grup o najniższym poziomie wykształcenia).

## Literatura

- [1] DALE M.: *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business 2013.
- [2] FITZ-ENZ J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna – Dom Wydawniczy ABC 2001.
- [3] JARMOŁOWICZ W., KNAPIŃSKA M.: *Rynek pracy jako otoczenie i obszar gospodarowania w przedsiębiorstwie*, [w:] *Gospodarowanie pracą we współczesnym przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, W. Jarmołowicz (red). Poznań: Wydawnictwo Forum Naukowe 2007.
- [4] KRYŃSKA E.: *Kontraktowanie pracy*, [w:] *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, E. Kryńska (red.). Warszawa: IPiSS 2003.
- [5] KRYŃSKA E.: *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy*. Warszawa: IPiSS 2000.
- [6] KRYŃSKA E.: *Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacji*. Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 1995, 137.
- [7] SOCHA M., SZTANDERSKA U.: *Strukturalne podstawy bezrobocia w Polsce*. Warszawa: PWN 2002.
- [8] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Król H., Ludwicyński A., (red.). Warszawa: PWN 2006.
- [9] ZIELIŃSKI M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
- [10] ZIELIŃSKI M., GAURA E.: *Wykształcenie jako element kapitału ludzkiego*. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie 2014, 69.

**Lic. Bernadeta Kwosek**

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

**b.kwosek@student.po.edu.pl**



**Mariusz ZIELIŃSKI**

## **MARKETING PERSONALNY W WARUNKACH RYNKU PRACOWNIKA**

**Streszczenie:** Artykuł wskazuje na potrzebę korekty polityki personalnej przedsiębiorstw w warunkach „ryнку pracownika”. Postawiono w nim dwa pytania badawcze: czy w Polsce pojawiły się symptomy „ryнку pracownika”? oraz: czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwa powinny stosować strategię marketingu personalnego w warunkach ryнку pracownika? W części analitycznej, odnoszącej się do pierwszego z pytań przedstawiono zestawienia statystyczne dotyczące zmian poziomu zatrudnienia, bezrobocia oraz poziomu i struktury zwolnień w sektorze przedsiębiorstw. Analiza obejmuje okres 2010–2019, w którym nastąpiły zmiany na ryнку pracy w Polsce, wskazujące na pojawienie się symptomów „ryнку pracownika”. W dalszej części artykułu przedstawiono przesłanki i kierunki zmian strategii personalnej z uwzględnieniem zaleceń marketingu personalnego.

### **PERSONNEL MARKETING IN THE CONDITIONS OF THE EMPLOYEE MARKET**

**Summary:** The article indicates the need to correct the personnel policy of enterprises in the conditions of the "employee market". It poses two research questions: have there been symptoms of the "employee market" in Poland? and: whether and to what extent enterprises should apply the personnel marketing strategy in the conditions of the employee market? The analytical part relating to the first question presents statistical comparisons of changes in the employment level, unemployment, and the level and structure of layoffs in the enterprise sector. The analysis covers the period 2010–2019, in which there were changes in the labor market in Poland, indicating the appearance of symptoms of the "employee market". The further part of the article presents the premises and directions of changes in the personnel strategy, taking into account the recommendations of personnel marketing.

**Słowa kluczowe:** strategię personalne, marketing personalny, rynek pracy, rynek pracownika.

**Keywords:** personnel strategies, personnel marketing, labor market, employee market.

## **1. WPROWADZENIE**

Jedną z determinant strategii personalnych przyjętych przez przedsiębiorstwa jest sytuacja na ryнку pracy. Jeśli na ryнку pracy panuje wysokie bezrobocie, przedsiębiorstwa mogą stosować strategię nastawioną na ograniczenie kosztów personalnych, limitując wzrost poziomu wynagrodzeń i dodatkowych wydatków na personel. Jeśli jednak rynek pracy jest w równowadze, pojawiające się w otoczeniu przedsiębiorstwa możliwości stwarzane przez konkurencyjnych pracodawców powodują, że wzrasta fluktuacja personelu



z inicjatywy pracowników. Ponieważ fluktuacja wiąże się z dodatkowymi kosztami personalnymi (rekrutacji, selekcji, szkoleń itp.), przedsiębiorstwa starają się ją minimalizować, zwiększając wydatki na utrzymanie personelu wewnątrz przedsiębiorstwa.

Na potrzeby artykułu sformułowano dwa pytania badawcze. Pierwszym z nich jest: czy w Polsce pojawiły się symptomy „ryнку pracownika”? Drugie pytanie badawcze brzmi: czy i w jakim zakresie przedsiębiorstwa powinny stosować strategię marketingu personalnego w warunkach rynku pracownika?

W przypadku odpowiedzi na pierwsze z postawionych pytań wykorzystano zestawienia publikowane przez Główny Urząd Statystyczny, dotyczące wybranych zmian wielkości na rynku pracy w latach 2010–2019. Odpowiedź na drugie z postawionych pytań opiera się na studiach literaturowych.

## **2. MARKETING PERSONALNY JAKO STRATEGIA PERSONALNA**

Strategia personalna jest definiowana jako świadomy wybór długookresowej wiązki celów i zasad postępowania w ramach zarządzania personelem. Utożsamiana jest z działaniami zmierzającymi do właściwego ukształtowania i zaangażowania zasobów ludzkich, nakierowanymi na osiągnięcie celów organizacji [Lipka 2000: 27; Listwan 2006: 39]. Z perspektywy tematyki artykułu, przedsiębiorstwo ma do dyspozycji dwie skrajne strategie personalne. Może stosować strategię marketingu personalnego lub jej przeciwieństwo, którym jest strategia kosztowa. Strategia kosztowa opiera się na minimalizacji kosztów personalnych, do poziomu gwarantującego utrzymanie pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa. To, jakiego rodzaju strategia jest dominująca, zależy od sytuacji na rynku pracy. W warunkach przewagi podaży nad popytem na pracę („ryнку pracodawcy”), przejawiającej się wysokim poziomem bezrobocia, przedsiębiorstwa jedynie w niewielkim stopniu wykorzystują elementy strategii marketingu personalnego [Zieliński 2004: 141–143; Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop 2017: 53].

Sytuacja na rynku pracy w krótkim okresie zależy od bieżącej koniunktury gospodarczej. Dobra koniunktura sprzyja stosowaniu elementów strategii marketingu personalnego, w celu stabilizacji załogi, zła koniunktura wymusza na przedsiębiorstwach oszczędności, także obejmujące wydatki personalne [Zieliński 2004: 140–141]. W długim okresie sytuację na rynku pracy determinuje po stronie popytowej tempo wzrostu gospodarczego a po stronie podażowej – procesy demograficzne. W przypadku tych ostatnich zwrócić uwagę należy na: proporcję liczebności roczników wchodzących i schodzących z rynku pracy, strukturę ludności (według wieku, poziomu kwalifikacji), aktywność zawodową ludności oraz procesy migracji zagranicznych [Sienkiewicz 2014: 184–185; Skarżyński 2017: 57]. W warunkach utrzymu-

jącego się wzrostu gospodarczego, generującego wzrost popytu na pracę, któremu towarzyszy spadek liczby osób w wieku produkcyjnym, może pojawić się „rynek pracownika” (nadwyżka ofert pracy nad liczbą gotowych do jej podjęcia), który sprzyja rozszerzeniu stosowania strategii marketingu personalnego.

Marketing personalny często rozpatrywany jest w ujęciu marketingu wewnętrznego (skierowanego do obecnych pracowników) i zewnętrznego (skierowanego do przyszłych pracowników). Marketing wewnętrzny opiera się na założeniu, że pracownicy stanowią wewnętrzny rynek przedsiębiorstwa, należy ich informować o jego misji, korzyściach zapewnianych przez produkty/usługi, oczekiwaniach klientów [Gilmor 2006: 146] oraz sposobie działania i możliwościach stwarzanych dla pracowników przez samo przedsiębiorstwo. Autorzy piszący na temat marketingu wewnętrznego podkreślają, że poza więzami ekonomicznymi rozpatrywać należy także więzy emocjonalne łączące pracowników z organizacją, mające charakter niematerialny (osiągnięty prestiż, pozycja w organizacji, szacunek, możliwość samorealizacji), które wpływają na zachowania pracownika w postaci: lojalności względem pracodawcy, zaangażowania i wkładu w kreowanie rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa [Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop, 2017: 118]. Wśród najistotniejszych elementów marketingu wewnętrznego wymienia się zwykle: system wewnętrznej komunikacji (między zarządzającymi i pracownikami), system motywacji (indywidualna i wzajemna motywacja pracowników), system szkoleniowy (wewnętrzny i zewnętrzny), system kreowania i utrwalania wewnętrznego wizerunku przedsiębiorstwa oraz system wewnętrznej rekrutacji i selekcji [Synowiec 2011: 22–23; Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop 2017: 133–135].

Zewnętrzny marketing personalny dotyczy komunikacji między przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami, obejmując procesy rekrutacji i selekcji z rynku zewnętrznego oraz kreowanie i utrwalanie wizerunku przedsiębiorstwa w otoczeniu [Synowiec 2011: 23]. Wizerunek determinuje atrakcyjność przedsiębiorstwa jako pracodawcy w oczach potencjalnych pracowników. Najistotniejszymi elementami współtworzącymi go są: branża, oferowane produkty i usługi, nowoczesność i/lub tradycja, wielkość, opinie o przedsiębiorstwie, lokalizacja i dominujący styl kierowania. Budowanie wizerunku wymaga planowanych zabiegów public relations, przy czym bardzo istotna jest wiarygodność przekazu [Synowiec 2011: 37–38].

Marketing personalny jako strategia polityki kadrowej jest utożsamiany z polityką personalną o charakterze aktywnym i etycznym. Poza próbą zaangażowania ludzi w realizację bieżących zadań, pracodawca stara się uwzględnić problemy szeroko rozumianej wartości, zadowolenia pracowników i kultury pracy. Na stosunek pracy można spojrzeć z perspektywy ofert obu stron umowy. Oferta pracodawcy powinna obejmować: regulacje płacowe,

dogodny czas pracy, komfortowe warunki wykonywania pracy, dobry klimat, ścieżki karier zawodowych, partycypację w podejmowaniu decyzji, autonomię, niezależność i poczucie bezpieczeństwa. Pracownik ze swej strony powinien oferować: uczciwą pracę, odpowiednie kwalifikacje, gotowość do podejmowania nowych działań, lojalność oraz dyspozycyjność [Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop, 2017: 148–149].

### **3. METODA**

W celu znalezienia odpowiedzi na pierwsze z postawionych w artykule pytań badawczych wykorzystano zestawienia publikowane przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), dotyczące poziomu zatrudnienia i bezrobocia, stopy bezrobocia, poziomu zwolnień pracowników i proporcji między zwolnieniami z inicjatywy pracodawcy i pracownika. Ze względu na to, że zmiany sytuacji na rynku pracy w skali makroekonomicznej nie są gwałtowne, poddano analizie okres 2010–2019. Pierwsza grupa danych pochodzi z badania aktywności zawodowej ludności (BAEL), druga zaś dotyczy sektora przedsiębiorstw (bez uwzględnienia mikroprzedsiębiorstw, zatrudniających do 9 osób). Do analizy danych wykorzystano metodę wskaźnikową, opartą na porównaniach zmian następujących rok do roku, oraz zmian dla całego okresu objętego badaniem. Analizowane dane przedstawiono w formie zestawień tabelarycznych.

Wyniki zestawień danych statystycznych pozwoliły sformułować odpowiedź na drugie pytanie badawcze, w oparciu o literaturę przedmiotu.

### **4. ZMIANY SYTUACJI NA RYNKU PRACY W POLSCE W OKRESIE 2010–2019**

Sytuacja na rynku pracy jest jednym z podstawowych czynników społeczno-ekonomicznych w otoczeniu przedsiębiorstwa, wpływającym na jego szeroko rozumiane decyzje personalne. Jeśli rozpatrujemy rynek pracy w skali makroekonomicznej, zmiany na nim nie mają zwykle gwałtownego charakteru, w związku z tym należy je rozpatrywać z perspektywy wieloletniej.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie danych prezentujące poziom zatrudnienia, bezrobocia i stopy bezrobocia w Polsce w latach 2010–2019. Dane pochodzą z badań aktywności zawodowej ludności (BAEL) i są danymi średniorocznymi.

**Tabela 1.**

Poziom zatrudnienia i bezrobocia w Polsce w latach 2010–2019

<b>Rok</b>	<b>Zatrudnienie (tys.)</b>	<b>Bezrobocie (tys.)</b>	<b>Stopa bezrobocia (%)</b>
2010	15473	1650	9,6
2011	15562	1659	9,6
2012	15591	1749	10,1
2013	15568	1793	10,3
2014	15862	1567	9,0
2015	16084	1304	7,5
2016	16197	1063	5,4
2017	16423	844	5,0
2018	16484	659	3,8
2019	16461	558	3,3
<b>Różnica (2019–2010)</b>	<b>988</b>	<b>-1092</b>	<b>-6,3</b>

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2013–2020.

Jak wskazują dane zawarte w tabeli 1, poziom zatrudnienia w polskiej gospodarce sukcesywnie wzrastał. Niewielkie spadki zatrudnienia w ujęciu rok do roku zanotowano w 2013 r. i 2019 r. W całym okresie 2010–2019 zatrudnienie wzrosło o 998 tysięcy osób, co stanowi 6,4% wzrostu w stosunku do początku analizowanego okresu.

Wzrostowi zatrudnienia towarzyszył spadek bezrobocia, przy czym tendencja ta nie wystąpiła w pierwszych trzech analizowanych latach. W okresie 2010–2012 nastąpił wzrost poziomu bezrobocia, towarzyszący wzrostowi zatrudnienia, co świadczy o wzroście aktywności zawodowej ludności w tym okresie. Tendencja ta odwróciła się w kolejnych latach, co spowodowało, że za cały analizowany okres liczba aktywnych zawodowo (suma zatrudnionych i bezrobotnych) obniżyła się o 0,6%. Było to wynikiem szybszego spadku liczby bezrobotnych niż wzrostu liczby zatrudnionych. Trzeba zauważyć, że liczba bezrobotnych spadła w analizowanym okresie o 66,2%, co z perspektywy pracodawców oznacza zdecydowany spadek możliwości sięgnięcia na „zewnątrzny” rynek pracy w celu uzupełnienia stanu załogi.

Stopa bezrobocia wzrastała do 2013 roku, po czym następował jej sukcesywny spadek. W ostatnim roku analizy osiągnęła poziom 3,3%. Biorąc pod uwagę, że stopa bezrobocia na poziomie 3% w skali ogólnokrajowej jest traktowana jako poziom odpowiadający bezrobociu frykcyjnemu (stanowi poziom równowagi, przy którym nie występuje bezrobocie o charakterze strukturalnym i koniunkturalnym), a sytuacja na rynku pracy jest znacząco zróżnicowana w ujęciu regionalnym, na wielu rynkach lokalnych i regionalnych (zwłaszcza w ośrodkach ponadprzeciętnego wzrostu gospodarczego)

występuje już stopa bezrobocia poniżej 3%. Taką sytuację można przyjąć jako stan, w którym popyt na pracę przekracza jej podaż, pojawia się zatem „rynek pracownika”.

Symptodem pojawienia się rynku pracownika jest relatywna łatwość w zmianie pracodawcy. O zmianie charakteru rynku pracy w Polsce świadczyć może proporcja między zwolnieniami z pracy z inicjatywy pracodawcy i pracownika. W tabeli 2 zawarto dane dotyczące poziomu i struktury zwolnień w odniesieniu do pełnozatrudnionych w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 osób (brak w rocznikach statystycznych GUS danych na temat mikroprzedsiębiorstw zatrudniających do 9 pracowników).

**Tabela 2.**

Zwolnienia z pracy i ich struktura w Polsce w latach 2010–2019

<b>Rok</b>	<b>Zwolnienia ogółem (tys.)</b>	<b>Zwolnienia z inicjatywy pracodawcy (tys.)</b>	<b>Zwolnienia z inicjatywy pracownika (tys.)</b>
2010	1557,8	272,2	149,5
2011	1764,8	276,2	160,6
2012	1623,9	296,4	140,1
2013	1497,7	248,9	137,5
2014	1537,0	211,8	178,9
2015	1666,4	228,6	212,6
2016	1790,9	169,1	234,6
2017	2000,5	177,5	268,7
2018	2101,9	146,2	309,9
2019	2026,5	156,1	299,9
<b>Różnica (2019-2010)</b>	<b>468,7</b>	<b>-116,1</b>	<b>150,4</b>

Źródło: Roczniki Statystyczne GUS 2013–2020.

Konfrontując dane z tabel 1 i 2 można zauważyć, że najmniejszą liczbę zwolnień zaobserwowano w roku 2013, gdy na rynku pracy wystąpiła najwyższa stopa bezrobocia. Od tego roku występował sukcesywny wzrost liczby zwolnień z pracy aż do 2019 roku, w którym liczba zwolnionych była nieznacznie niższa niż w roku poprzednim. Porównując początek i koniec analizowanego okresu, liczba zwolnień z pracy zwiększyła się o 30,1%.

Liczba zwolnień z inicjatywy pracodawcy osiągnęła szczyt w 2012 roku. Co prawda, zaobserwować można trzy lata, w których liczba ta wzrastała w stosunku do roku poprzedniego, jednak porównując pierwszy z ostatnim rokiem obserwacji, liczba zwalnianych z inicjatywy pracodawcy zmniejszyła się o 42,7%. Odwrotną tendencję zaobserwować można w przypadku liczby zwolnień z inicjatywy pracownika (wzrost między 2010 r. a 2019 r. o 100,6%). Osiągnęła ona minimum w 2013 roku, po czym sukcesywnie rosła, za wyjątkiem 2019 roku, gdy odnotowano spadek rok do roku. Zwraca uwagę, że

o ile w 2012 roku liczba zwolnień z inicjatywy pracodawcy ponad dwukrotnie przekraczała liczbę zwolnień z inicjatywy pracownika, o tyle proporcja ta odwróciła się w 2018 roku.

Dane zawarte w tabeli 2 mogą wskazywać na przekształcanie się rynku pracy w Polsce w „rynek pracownika”. Należy dodać, że procesy demograficzne, związane z opuszczaniem rynku pracy przez roczniki wyżowe i wchodzenie na rynek pracy roczników niżowych pogłębi w najbliższych latach nierównowagę na rynku pracy w Polsce. Z biegiem czasu pojawi się zatem potrzeba podjęcia ze strony przedsiębiorstw działań na rzecz stabilizacji swojego wewnętrznego rynku pracy (uniknięcia utraty personelu), między innymi z powodu narastających trudności w uzupełnieniach personelu w przypadku odejść.

## **5. PRZESŁANKI I KIERUNKI ZMIAN STRATEGII PERSONALNYCH Z UWZGLĘDNIENIEM ZALECEŃ MARKETINGU PERSONALNEGO**

Pojawienie się „rynku pracownika” stawia przed organizacjami nowe wyzwania w zakresie strategii personalnej, w tym zwłaszcza dążenie do stabilizacji personelu i zwiększenia szans pozyskania go na zewnątrz. Wraz z nasilaniem się niedoborów podaży pracy na zewnętrznym rynku pracy, należy spodziewać się korekty strategii personalnych w kierunku marketingu personalnego.

Strategia marketingu personalnego wskazuje na konieczność podjęcia działań skierowanych na wzrost atrakcyjności oferowanych miejsc pracy. Podstawowymi instrumentami zwiększającymi atrakcyjność pracy na rzecz organizacji są: podnoszenie wynagrodzeń, rozszerzenie świadczeń socjalnych, stworzenie możliwości awansu, rozszerzenie zakresu szkoleń, zmiana stylu zarządzania, korekta systemu oceny pracowniczej, poprawa warunków pracy, zmiana treści zadań, zmiana miejsca stanowiska w hierarchii organizacyjnej [Lipka, 2000: 85]. Trzeba podkreślić, że część z wyżej wymienionych przedsięwzięć nie pociąga za sobą kosztów, opierając się na zmianach organizacyjnych. Na tych przedsięwzięciach powinny skupić się przedsiębiorstwa pozostające w słabej kondycji finansowej.

Konieczność przesunięcia polityki personalnej organizacji w kierunku modelu marketingu personalnego będzie wymuszone związanym z trudnościami z obsadą stanowisk nasilającym się zjawiskiem odwerbowywania specjalistów przez przedsiębiorstwa znajdujące się w lepszej kondycji finansowej. Pociągnie to za sobą skutki dla wszystkich pracodawców. Z perspektywy liderów rynkowych, przejmowanie personelu będzie przyczyniało się do wzrostu kosztów personalnych. Odwerbowywanym trzeba zaproponować wyższe (niż dotychczas otrzymywane) wynagrodzenie, przy czym nie należy dopuszczać do sytuacji, w której nowo zwerbowani otrzymują wynagrodze-

nie wyższe od dotychczas zatrudnionych. W przeciwnym wypadku należy spodziewać się niepokoju na wewnętrznym rynku pracy, z powodu narastających nierówności wynagrodzeń i żądań ich ograniczenia ze strony pracowników niżej opłacanych [Zieliński 2018: 95].

Utrata wysoko wykwalifikowanych pracowników na rzecz liderów rynkowych wywoła presję na przedsiębiorstwa stosujące politykę „średnich płac”, a zwłaszcza pracodawców stosujących strategię kosztową („ogona płacowego”). Będą oni zmuszeni także podnieść wynagrodzenia, zwłaszcza w segmentach deficytowych specjalistów, odwerbowywanych przez liderów rynkowych. Sukcesywny wzrost płac może częściowo ograniczyć niedobory podaży pracy, powinien bowiem przyczynić się do wzrostu aktywności zawodowej ludności.

## 6. ZAKOŃCZENIE

Analiza danych dotyczących kształtowania się poziomu zatrudnienia i bezrobocia, a także poziomu i struktury zwolnień wskazuje na zbliżanie się rynku pracy w Polsce do zrównoważonego, z tendencją do pojawienia się niedoborów zasobów pracy („ryнку pracownika”). Ze względów demograficznych, należy spodziewać się pogłębienia nierównowagi rynku pracy i wzrostu zasięgu „ryнку pracownika”. Konsekwencją będzie wzrost znaczenia strategii personalnych dla organizacji i podejmowanie działań zalecanych przez strategię marketingu personalnego.

Zmiany strategii personalnych organizacji będą zmierzały do rozszerzenia działań na rzecz pracowników (poprawa warunków pracy i wynagrodzenia, wzrost wydatków na rozwój personelu, korekta stylu zarządzania). Będą one miały na celu stabilizację załogi (ochronę wewnętrznego rynku pracy) i wzrostu aktywności zawodowej pracobiorców (zwiększenie podaży pracy na zewnętrznym rynku pracy). Przedsiębiorstwa nie podejmujące takich działań narażone będą na utratę personelu na rzecz innych pracodawców.

### Literatura

- [1] ADAMCZYK P.: *Tendencje w poziomie i zróżnicowaniu wynagrodzeń w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej 2008, 72.
- [2] BLANCHARD O.: *Makroekonomia*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste 2016.
- [3] EDVINSSON L., MALONE M. S.: *Kapitał intelektualny*. Warszawa: PWN 2001.
- [4] GILBERT D.R., STONER J.A.F. FREEMAN R.E.: *Kierowanie*, Warszawa: PWE 1998.
- [5] KOZIOŁ L.: *Istota i ocena produktywności*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2004, 5.

- [6] KRYŃSKA E.: *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie*, [w:] *Prognoza podaży i popytu na prace w Polsce do roku 2010*, E. Kryńska, J. Suchecka, B. Suchecki (red). Warszawa: Studia i Materiały, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych 1998.
- [7] KWIATKOWSKI E.: *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*. Warszawa: PWN 2002.
- [8] MARCINIAK S. (red.): *Makro- i mikroekonomia*. Warszawa: PWN 2013.
- [9] SAMUELSON P., NORDHAUS W.: *Ekonomia*. Warszawa: Dom Wydawniczy Rebis 2007.
- [10] SZABAN J.: *Rynek pracy w Polsce i Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin 2013.
- [11] WOJTYNA A.: *Ewolucja keynesizmu a główny nurt ekonomii*. Warszawa: PWN 2000.
- [12] ZIELIŃSKI M.: *Rynek pracy w teoriach ekonomicznych*. Warszawa: CeDeWu 2012.
- [13] ZIELIŃSKI M.: *Zmiany konkurencyjności zasobów pracy krajów Grupy Wyszehradzkiej po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński 2018, 51/3.

**Dr hab. Mariusz Zieliński**

Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Katedra Polityki Regionalnej i Rynku Pracy  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**m.zielinski@po.edu.pl**





**Kornelia POLEK-DURAJ**  
**Teresa WALICZEK**

## **SZKOLENIE I JEGO ROLA WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE (STUDIUM PRZYPADKU)**

**Streszczenie:** W artykule poruszono zagadnienia tematyczne związane ze szkoleniami oraz ich wpływem na organizacje. W części teoretycznej przybliżono istotę szkoleń oraz metody i techniki szkoleniowe. Ponadto dokonano charakterystyki szkoleń z podziałem na tradycyjne i nowoczesne. W części badawczej dokonano analizy empirycznej kultury szkoleniowej oraz wpływu pandemii koronawirusa Covid-19 na sytuację szkoleniową. Badania przeprowadzono w instytucjach wybranych w sposób nielosowy, ze względu na różnorodne dziedziny, którymi się zajmują. Wśród badanych organizacji, znalazły się zarówno instytucje publiczne, jak i prywatne. Przeprowadzona analiza pozwoliła na stwierdzenie, iż kultura szkoleniowa w instytucjach, bez względu na sytuację pandemiczną, stanowi bardzo istotną część ich funkcjonowania. Warto przy tym podkreślić, że żadna z instytucji, która została poddana analizie nie zaprzestała szkoleń podczas pandemii, prowadziły je nadal, lecz w nieco innej formie.

### **CHANGES TRAINING AND ITS ROLE IN MODERN WORLD (CASE STUDY)**

**Summary:** The article discusses thematic issues related to training and its impact on organizations. In the theoretical part, the essence of training as well as training methods and techniques were introduced. Moreover, the characteristics of trainings divided into traditional and modern were made. The research part analyzes the empirical training culture and the impact of the covid-19 coronavirus pandemic on the training situation. The research was conducted in non-randomly selected institutions, due to the various fields they deal with. Among the surveyed organizations, there were both public and private institutions. The conducted analysis allowed to conclude that the training culture in institutions, regardless of the pandemic situation, is a very important part of their functioning. It is worth noting that none of the analyzed institutions stopped training during the pandemic, they continued to conduct them, but in a slightly different form.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, koronawirus covid-19, szkolenia, szkolenia w organizacji, istota szkoleń.

**Keywords:** Human Resources Management, coronavirus covid-19, training, training in the organizations, essence of training.

### **1. WSTĘP**

Szkolenia stanowią istotny element pracy organizacji. Inwestycja w szkolenia pozwala przedsiębiorstwu nie tylko zapewnić rozwój swoich pracowników, czy samej organizacji, ale także za pomocą odpowiedniej polityki

szkoleniowej, taka inwestycja jest w stanie wykreować przedsiębiorstwo na organizację uczącą się. Szkolenia w organizacji są pierwszym krokiem w stronę sukcesu przedsiębiorstwa, podnoszenie kompetencji i umiejętności kadry pracowniczej, pozwala organizacji na nie tylko utrzymanie się na rynku, ale także na uzyskanie przewagi nad konkurencją.

Celem artykułu jest omówienie roli szkoleń we współczesnych organizacjach, ich istoty oraz wpływu na rozwój organizacji. W pracy przyjęto, że pomimo ograniczeń związanych z pandemią koronawirusa Covid-19, w Instytucjach zarówno publicznych, jak i prywatnych, odbywały się szkolenia, jednak w nieco zmienionej formie

## **2. ZWIĄZEK ISTOTA SZKOLEŃ – SZKOLENIA TRADYCYJNE A NOWE METODY SZKOLENIOWE**

Szkolenia we współczesnym świecie stanowią istotny element zarządzania zasobami ludzkimi. Wpływają one nie tylko na rozwój pracownika, ale także na rozwój organizacji. Inwestowanie w szkolenia pracowników, jest nie tylko inwestycją w kapitał intelektualny organizacji, ale również pierwszym krokiem do wykreowania przedsiębiorstwa na organizację uczącą się. Organizacja, która pragnie odnosić sukcesy oraz mieć przewagę nad konkurencją, musi dać szansę personelowi lub przynajmniej jego części na rozwój i samodoskonalenie [Ściborek 2010: 232]. Zatem w interesie każdej organizacji powinny znaleźć się działania wspomagające rozwój pracowników.

Szkolenia w literaturze przedmiotu są określane jako „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, podnoszenia wiedzy i kwalifikacji w bardzo różnych obszarach” [Łąguna 2004: 13]. Wiedza, umiejętności, oraz doświadczenia pracowników organizacji razem tworzą kapitał ludzki przedsiębiorstwa, który współcześnie stanowi najważniejszy zasób organizacji. To właśnie kapitał ludzki formuje przedsiębiorstwo oraz stanowi jego główny atrybut funkcjonowania. Współcześnie każda organizacja pragnąca utrzymać się na rynku musi swoją terażniejszość i przyszłość budować na ludziach. Każde przedsiębiorstwo dzięki swoim pracownikom i ich kompetencjom jest niepowtarzalne w aspekcie posiadanych zasobów, umiejętności oraz doświadczenia, – dlatego wśród wszystkich zasobów miejsce szczególne zajmuje kapitał ludzki [Moczydłowska 2010: 6]. Przeprowadzanie szkoleń sprawia, że wykorzystanie kapitału ludzkiego w organizacjach staje się efektywniejsze.

Szkolenia w literaturze przedmiotu, przez różnych autorów klasyfikowane są w różny sposób, czy to ze względu na sposób uczenia, ze względu na skład uczestników, miejsce szkolenia czy sposób przekazywania wiedzy [Król 2006: 464–465]. W tym artykule analizowanym podziałem będzie podział na szkolenia tradycyjne, a nowe metody szkoleniowe.

Szkolenia tradycyjne rozumiane są jako metody szkoleniowe przy bezpośrednim udziale pracowników. Nowe metody szkoleniowe rozumiane są jako te, które do przeprowadzania, potrzebują obecności takich narzędzi jak komputery, smartfony czy Internet.

**Tabela 1.**

Wybrane tradycyjne metody szkoleń oraz ich definicje

<b>Metoda szkoleniowa</b>	<b>Definicja</b>
Udział w pracach projektowych	W jej myśl, grupie pracowników przydziela się do wykonania projekt, często polegający na zespołowym realizowaniu złożonego celu [Oczkowska 2019: 247].
<i>Mentoring</i>	Występuje, gdy doświadczony pracownik „bierze pod swoje skrzydła” mniej doświadczonego pracownika, udziela mu rad, zachęca go, wspiera i monitoruje jego osiągnięcia [Sajkiewicz 2004: 261].
<i>Coaching</i>	To „partnerski sposób dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, mający na celu poprawę efektywności pracy, rozwój pracowników i tworzenie inteligentnych organizacji” [Sajkiewicz 2004: 260].
Rotacja na stanowiskach pracy	Polega na zamianie stanowisk pracy, wśród personelu należącego do określonej grupy zawodowej [Zajac 2007: 189].
Instruktaż na stanowisku	To metoda szczególnie popularna w pierwszych dniach i tygodniach pracy nowego pracownika, podczas wprowadzania pracownika do pracy na nowym stanowisku. [Łukasiewicz 2002: 63].
Konferencja	To „przedsięwzięcie szkoleniowe, podczas którego uczestnicy, zapoznają się z aktualnymi problemami i sposobami ich rozwiązywania, z koniecznością wykorzystania określonych metod czy przedstawienia nowych celów, zastosowania nowego podejścia do pewnych spraw lub nawet nowych produktów” [Andrzejczak 2010: 133–134].
Seminarium	Skupia się głównie na przekazywaniu wiedzy, rzadziej nowych umiejętności poprzez dyskusję [Andrzejczak 2010: 133].
Wykład	Polega na przekazaniu przez prowadzącego określonej partii materiału czy wiadomości słuchaczom [Oczkowska 2019: 249].

Ćwiczenia	Polegają na praktycznym wykorzystaniu wcześniej poznanych aspektów teoretycznych w kontrolowanym środowisku [Oczkowska 2019: 250].
Metody symulacyjne	Są metodami, których celem jest rozwinięcie umiejętności praktycznych pracownika. Polegają na odtwarzaniu skomplikowanych sytuacji problemowych, które pojawić się mogą w realnym życiu [Andrzejczak 2010: 142].
Dyskusja	„Polega na wymianie zdań, poglądów oraz opinii na dany temat...”[Pawlak 2011: 278].
Analiza przypadków	„Stanowi formę uczenia poprzez symulowanie rzeczywistych sytuacji i procesów” [Łaguna 2004: 155].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Szkolenia tradycyjne posiadają zarówno wady jak i zalety. Do podstawowych zalet zalicza się ułatwienie asymilacji pracownika z przedsiębiorstwem, zarówno nowego jak i stałego pracownika. W wypadku nowego pracownika metody takie jak instruktaż na stanowisku pracy czy *mentoring*, pozwalają na stworzenie pomiędzy pracownikiem a organizacją więzi, dzięki której pracownik jest w stanie szybko zidentyfikować się z przedsiębiorstwem, misją oraz celami wyznaczonymi przez organizację, z kolei w wypadku stałego pracownika, wszelkie szkolenia pozwalają na wzmocnienie takiej więzi. Szkolenia również zwiększają wiedzę i umiejętności pracowników, co przekłada się nie tylko na rozwój pracownika, ale również na rozwój organizacji, która pośrednio korzysta z nowych kompetencji pracownika. Metody takie jak np. rotacja na stanowisku pracy, czy *mentoring* pomagają w zwiększeniu elastyczności pracownika i często ułatwiają wprowadzenie pracownika w nowe obowiązki. Natomiast metody takie jak dyskusje czy konferencje, pozwalają pracownikom na wymianę zdań i doświadczeń oraz poznanie nowych rozwiązań wykorzystywanych w innych firmach czy organizacjach. Wśród podstawowych wad szkoleń tradycyjnych wyróżnia się wysokie koszty, czasochłonność, trudność znalezienia wiarygodnego źródła wiedzy (zwłaszcza w przypadku metod skupiających się na przekazaniu wiedzy przez jedną osobę). Dodatkowo wiele z wymienionych metod (m.in. instruktaż na stanowisku pracy, wykłady, ćwiczenia) skupia się jedynie na ściśle określonych problemach, które występują w ściśle określonych warunkach, co może wiązać się z trudnością wykorzystania przez pracowników wiedzy zdobytej podczas szkolenia w życiu zawodowym.

**Tabela 2.**

## Nowe metody szkoleń oraz ich definicje

<b>Metoda szkoleniowa</b>	<b>Definicja</b>
<i>E-learning</i>	Jest to sposób nauki, w którym komunikacja pomiędzy nauczycielem, a uczniem zachodzi poprzez użycie technologii komputerowych do przekazywania wiedzy na odległość [Suganthalakshmi, Suhasini 2015: 4].
Symulacje komputerowe oraz wirtualna rzeczywistość (VR)	Symulacje komputerowe mają na celu imitować świat rzeczywisty oraz dzięki specjalistycznemu sprzętowi całkowicie odizolować zmysły człowieka od jego wrażeń rzeczywistych [Grabowski 2012: 18].
<i>Webinar</i>	Stanowi internetowy odpowiednik wykładu. Wsparty on jest dodatkowymi pomocami takimi jak prezentacje Power Point czy filmy [Suganthalakshmi, Suhasini 2015: 5].
<i>Mobile training</i> (szkolenia mobilne)	Dzięki telefonom pracownicy mogą nie tylko szybko sprawdzić internetową skrzynkę pocztową, wziąć udział w konferencji czy przesłać plik na serwery firmowe, oprócz tego mogą zyskać dostęp do różnych aplikacji treningowych, specjalnie stworzonych z myślą o szkoleniu mobilnym dla pracowników przedsiębiorstw [Suganthalakshmi, Suhasini 2015: 5].
<i>WIKI</i>	To internetowe bazy wiedzy, które mogą być zmieniane czy aktualizowane przez ich użytkowników. <i>WIKI</i> wewnątrz organizacyjne pozwalają przedsiębiorstwom na szybką wymianę wiedzy, przyczyniają się one również do rozwinięcia współpracy wśród pracowników [Suganthalakshmi, Suhasini 2015: 5].
<i>YouTube training</i>	Szkolenie za pomocą platformy <i>YouTube</i> – organizacje mogą nie tylko stworzyć materiał treningowy i umieścić go na platformie <i>YouTube</i> dla użytku swoich pracowników, ale również mogą używać już wcześniej dostępny na niej materiał treningowy [Suganthalakshmi, Suhasini 2015: 6].

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Wśród podstawowych zalet nowych metod szkoleniowych można odnaleźć możliwość szkolenia się w dowolnym miejscu oraz w dowolnym czasie, a co za tym idzie oszczędność czasu. Ważną zaletą nowych metod szkoleniowych jest łatwość utrwalenia wiadomości przekazywanych przez nauczy-

ciela (często używane materiały przesyłane są w formie plików *pdf*, *doc* itp. bezpośrednio do osoby szkolonej), co również istotne, takie materiały mogą być aktualizowane i wzbogacane na bieżąco. Dodatkowo nowe metody szkoleń pozwalają na korzystanie z wiedzy i doświadczeń, osób które w normalnych warunkach byłyby trudno dostępne, bądź całkowicie niedostępne dla organizacji. Kolejną zaletą nowych metod szkoleniowych, zwłaszcza w przypadku szkoleń VR, jest możliwość przeprowadzenia symulacji szkolenia *on the job* w kontrolowanych, bezpiecznych warunkach, co może pozwolić na ograniczenie potencjalnych błędów, które w normalnych warunkach byłyby szkodliwe w swoich skutkach. Jako główną wadę nowoczesnych metod szkolenia wymienia się brak bezpośredniego kontaktu z osobą prowadzącą szkolenie. Dalej, nowe metody szkolenia wymagają często specjalistycznego sprzętu, nierzadko specjalistycznego oprogramowania oraz dostępu do Internetu. Istotnym problemem szkoleń na odległość jest możliwość wycieku wrażliwych danych przedsiębiorstwa, bądź możliwość potencjalnego *cyber* ataku, który może skutkować upublicznieniem poufnych informacji.

### 3. METODOLOGIA ORAZ CEL BADAŃ

W badaniach mających pomóc określić wpływ koronawirusa Covid-19 na obraz szkoleń w wybranych organizacjach wzięło udział 14 instytucji. Zostały one wybrane w sposób nielosowy, ze względu na różnorodność dziedzin, którymi się zajmują. Wśród badanych organizacji, znalazło się 6 instytucji publicznych (w pracy określono je, jako Instytucje A, B, C, D, E, F) oraz 8 instytucji prywatnych (w pracy zostały określone odpowiednio, jako Instytucje G, H, I, J, K, L, M, N).

Badania przeprowadzone zostały za pomocą wywiadu bezpośredniego, częściowo ustrukturuwanego. Wywiady z instytucjami przeprowadzone zostały w kwietniu oraz maju 2022 roku. Kwestionariusz wywiadu, stanowiący również narzędzie badawcze, składał się z 8 pytań. Pierwsze 6 pytań odnosiło się do sytuacji szkoleniowej w instytucjach sprzed czasów pandemii koronawirusa covid-19. Pozostałe 2 pytania odnosiły się do wpływu pandemii koronawirusa covid-19 na szkolenia pracowników w badanych organizacjach.

Celem było zbadanie oraz porównanie sytuacji szkoleniowej w badanych instytucjach przed pandemią koronawirusa covid-19 oraz w trakcie jej trwania. W pracy przyjęto, że pomimo ograniczeń związanych z pandemią koronawirusa covid-19 w badanych instytucjach odbywały się szkolenia, jednak w nieco zmienionej formie.

#### 4. ANALIZA BADAŃ

Ponad  $\frac{3}{4}$  badanych instytucji posiada swoją siedzibę w mieście. Wielkość przebadanych instytucji została zaklasyfikowana w 4 różne kategorie wielkości, wg liczby zatrudnionych w nich pracowników na mikro-, małe, średnie i duże. Wielkość badanych instytucji była rozłożona równomiernie, z wyjątkiem niewielkiej przewagi organizacji o małej oraz średniej wielkości.

Pierwsze pytanie w wywiadzie, miało na celu określić, czy badane instytucje szkolą na bieżąco swoich pracowników. Wszystkie instytucje biorące udział w badaniu zadeklarowały, że regularnie prowadzą szkolenia swoich pracowników (w przypadku instytucji **L**, która stanowi jednoosobową działalność gospodarczą, szkoleny jest jedynie właściciel firmy).

Celem kolejnego pytania było zbadanie częstotliwości szkolenia pracowników w badanych organizacjach. Połowa przebadanych organizacji (instytucja **A, C, D, E, F, I** oraz **L**), wśród których znalazła się większość przebadanych instytucji publicznych, odpowiedziała, że szkolenia pracowników w organizacji (bądź właściciela w przypadku instytucji **L**), nie posiadają określonych ram czasowych i odbywają się według potrzeb. Wyjątkiem od reguły była instytucja **B**, która jako jedyna z instytucji publicznych (będąc placówką edukacyjną) szkoli swoich pracowników raz na semestr. Warto podkreślić, że posiada ona wewnątrzszkolny program szkolenia nauczycieli, w którego skład wchodzi regulaminy, plany oraz założenia szkoleń pracowniczych, wedle, których przeprowadzone szkolenia muszą być zgodne z planem funkcjonowania szkoły, jak i muszą, leżeć w obszarze dziedzin związanych z pracą szkoły. Podobną sytuację szkoleniową, jak w instytucji **B**, zauważyć można w instytucji **G, J, K, M** oraz **N**, w których również regularnie przeprowadzane są szkolenia pracownicze. W ich wypadku:

- **instytucja G** – szkoli pracowników sezonowo w zależności od sezonu wydarzeń okolicznościowych np. studniówki, komunie, wesela etc.,
- **instytucja J** – szkoli pracowników wedle rocznego planu szkoleń, który jest ustalany po corocznej ewaluacji wiedzy i pracy pracowników,
- **instytucja K i M** – szkoli wybranych pracowników, co miesiąc.
- **instytucja N** przeprowadza szkolenia swoich pracowników raz do rok.

Jeszcze inną sytuację szkoleniową zauważyć można w instytucji **H**, która przeprowadza jedynie obowiązkowe szkolenie BHP. Natomiast inne szkolenia są przeprowadzane wedle bieżących potrzeb.

Trzecie pytanie w kwestionariuszu wywiadu miało na celu określić, czy badane instytucje posiadają zarządzenie dotyczące tego, jaki procent pracowników z danej grupy zawodowej powinien wziąć udział w szkoleniu. Na podstawie otrzymanych informacji można stwierdzić, że w żadnej instytucji nie istniało zarządzenie dotyczące tego, jaki procent pracowników powinien wziąć udział w szkoleniach. Organizacje zaznaczały przy tym, że w momen-



cie przeprowadzania szkoleń, „wysyła” się na nie wszystkich pracowników, których dotyczy dane szkolenie, w sensie zawodowym.

Celem kolejnego pytania było zbadanie, które szkolenia (szkolenia obowiązkowe bądź dodatkowe), przeprowadzane są częściej w badanych instytucjach. W większości badanych instytucji, równie często jak szkolenia obowiązkowe przeprowadzane były szkolenia dodatkowe, co prezentują dane w tabeli 3.

**Tabela 3.**

Najczęściej przeprowadzane szkolenia w badanych instytucjach

<b>Instytucja</b>	<b>Szkolenia obowiązkowe</b>	<b>Szkolenia dodatkowe</b>
<b>Instytucja A</b>	BHP, szkolenia z pierwszej pomocy, a także kurs wycieczek szkolnych.	Szkolenia specjalistyczne obejmujące konkretne przedmioty, jak i szkolenia związane z pracą z uczniem.
<b>Instytucja B</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP oraz szkolenia z pierwszej pomocy.	Szkolenia specjalistyczne obejmujące konkretne przedmioty, jak i szkolenia związane z pracą z uczniem.
<b>Instytucja C</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia dotyczące specyfikacji pracy w zależności od potrzeb konkretnego pracownika.
<b>Instytucja D</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP oraz szkolenia z pierwszej pomocy.	Szkolenia dopasowane do zajmowanego stanowiska. Dodatkowo dla nowo zatrudnionych pracowników przeprowadzane są szkolenia z podstaw funkcjonowania całej organizacji.
<b>Instytucja E</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia z zakresu logistyki, rachunkowości oraz ogólnej specyfikacji pracy i wszelkich dziedzin, w których wykryto braki w wiedzy pracowników.
<b>Instytucja F</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia kadrowe, finansowe, dotyczące działalności instytucji.
<b>Instytucja G</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia dotyczące obsługi klienta.
<b>Instytucja H</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia dotyczące sprzedaży oraz obsługi klienta.
<b>Instytucja I</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia dotyczące specyfikacji pracy oraz szkolenia miękkie.

<b>Instytucja J</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia korporacyjne, procesowe oraz specjalistyczne.
<b>Instytucja K</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia zakresu nowych technologii, zagadnień technicznych, procesu obsługi klientów, wiedzy o produkcji.
<b>Instytucja L</b>	Brak szkoleń obowiązkowych.	Szkolenia dotyczące zmian w specyfikacji pracy.
<b>Instytucja M</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP.	Szkolenia dotyczące specyfikacji pracy.
<b>Instytucja N</b>	Szkolenia obowiązkowe BHP oraz dotyczące czasu pracy kierowniców.	Szkolenia dotyczące specyfikacji pracy.

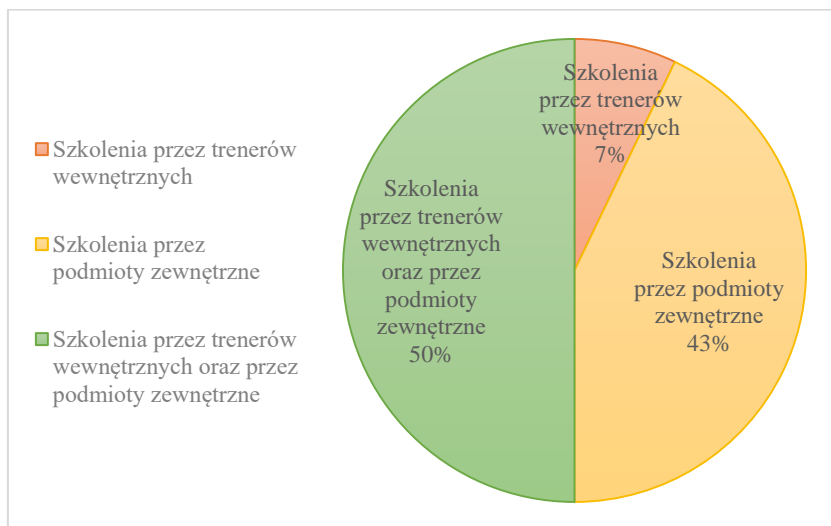
Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Instytucja **L** wśród przeprowadzanych szkoleń obowiązkowych nie wymieniła żadnych szkoleń, co związane jest z faktem, iż jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, firma ta nie zatrudnia żadnych pracowników, nie posiada obowiązku przeprowadzania szkoleń obowiązkowych takich jak np. szkolenia BHP.

Piąte pytanie w kwestionariuszu miało na celu określić, czy szkolenia w badanych instytucjach prowadzone są przez trenerów wewnętrznych czy też przez podmioty zewnętrzne (np. ośrodki szkoleniowe). Wśród badanych instytucji znalazły się takie organizacje, które szkolą swoich pracowników tylko przez trenerów wewnętrznych, takie, które szkolą swoich pracowników tylko przez podmioty zewnętrzne, jak i takie, które szkolą swoich pracowników zarówno przez trenerów wewnętrznych, jak i podmioty zewnętrzne. Procentowy rozkład jednostek szkolących badane instytucje, przedstawiony został na wykresie 1.

## Wykres 1.

Procentowy rozkład jednostek szkolących badane instytucje

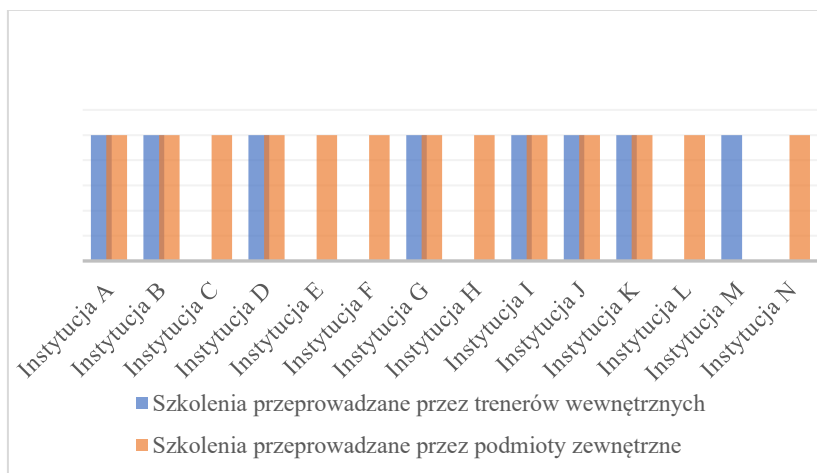


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Połowa badanych instytucji szkoli swoich pracowników zarówno za pomocą trenerów wewnętrznych, jak i przez podmioty zewnętrzne. Niewiele mniej badanych organizacji (bez jednej instytucji, która szkoli swoich pracowników jedynie za pomocą trenerów wewnętrznych), przeprowadza szkolenia za pomocą zewnętrznych podmiotów szkoleniowych.

## Wykres 2.

Jednostki prowadzące szkolenia w poszczególnych instytucjach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Analizując wykres 2 można zauważyć, że niemal wszystkie instytucje korzystają ze szkoleń przeprowadzanych przez podmioty zewnętrzne. Jediną instytucją deklarującą szkolenie swoich pracowników tylko przez trenerów wewnętrznych była instytucja **M**. Wybór tego podmiotu szkoleniowego organizacja wiąże z zatrudnianiem wykwalifikowanej kadry pracowniczej, która jest w stanie przeprowadzić wszystkie istotne szkolenia, zarówno obowiązkowe typu BHP, jak i szkolenia związane ze specyfikacją pracy. Dodatkowo wybór trenerów wewnętrznych, zamiast zewnętrznych podmiotów szkoleniowych, pozwala na przeprowadzenie szkoleń znacznie taniej. Z kolei wśród instytucji szkolących swoich pracowników tylko przez podmioty zewnętrzne znalazło się 6 organizacji (instytucja **C, E, F, H, L** oraz **N**), za powody korzystania z usług firm zewnętrznych instytucje podały:

- brak możliwości szkoleniowych wewnątrz organizacji,
- szeroka oferta szkoleniowa wyspecjalizowanych firm szkoleniowych,
- wygoda korzystania z firm zewnętrznych,
- odgórne wymogi korzystania ze szkoleń przeprowadzanych jedynie przez akredytowane firmy zewnętrzne.

W tabeli 4 przedstawiona została specyfikacja szkoleń pracowników w instytucjach, w których szkolenia prowadzone są zarówno przez trenerów wewnętrznych, jak i podmioty zewnętrzne.

**Tabela 4.**

Specyfikacja szkoleń przeprowadzanych w Instytucjach A, B, D, G, I i J

<b>Instytucja</b>	<b>Szkolenia przeprowadzane przez trenerów wewnętrznych</b>	<b>Szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne</b>
<b>Instytucja A</b>	Różne rodzaje szkoleń, prowadzone przez dyrektora placówki edukacyjnej.	Różne szkolenia bez specyfikacji.
<b>Instytucja B</b>	Szkolenia pierwszej pomocy oraz BHP.	Szkolenia dodatkowe.
<b>Instytucja D</b>	90% szkoleń przeprowadzana jest przez specjalną komórkę wewnątrz firmy zajmującą się szkoleniami, również nowo zatrudnieni pracownicy szkoleni są przez swojego przełożonego.	Szkolenia miękkie (np. związane z radzeniem sobie ze stresem itp.)
<b>Instytucja G</b>	Szkolenia związane z nowymi standardami obsługi klientów itp.	Szkolenia BHP.

<b>Instytucja I</b>	Różne szkolenia bez specyfikacji.	Różne szkolenia bez specyfikacji.
<b>Instytucja J</b>	Większość szkoleń związanych ze specyfikacją pracy.	W przypadku braku trenerów wewnętrznych, zatrudniane są zewnętrzne podmioty zajmujące się szkoleniami.
<b>Instytucja K</b>	Szkolenia związane z nowymi standardami, ogólnie nałożone przez firmę.	Szkolenia specjalistyczne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Celem kolejnego pytania było zbadanie, które metody szkoleniowe są najczęściej używane w badanych instytucjach oraz gdzie szkolenia te są przeprowadzane, co zostało przedstawione w tabeli 5.

**Tabela 5.**

Najczęściej wykorzystywane metody szkoleń oraz najczęstsze miejsca szkolenia pracowników w badanych instytucjach

<b>Instytucja</b>	<b>Najczęściej wykorzystywane metody szkoleń w instytucji</b>	<b>Miejsce szkoleń</b>
<b>Instytucja A</b>	Ćwiczenia, wykłady, seminaria, prelekcje, praca w grupach, studium przypadku.	Szkolenia stacjonarne na terenie placówki.
<b>Instytucja B</b>	Wykłady, praca w grupach, ćwiczenia.	Szkolenia wyjazdowe oraz stacjonarne na terenie placówki.
<b>Instytucja C</b>	Ćwiczenia oraz różne inne, praktyczne metody uzupełniane wykładami.	Szkolenia wyjazdowe w ośrodkach szkoleniowych.
<b>Instytucja D</b>	Szkolenia na stanowisku pracy, seminaria, wykłady, warsztaty.	Szkolenia wyjazdowe w specjalnych ośrodkach szkoleniowych organizacji.
<b>Instytucja E</b>	Wykłady, seminaria.	Szkolenia wyjazdowe.
<b>Instytucja F</b>	Brak określonych metod szkoleniowych w instytucji	Szkolenia stacjonarne na terenie organizacji, szkolenia wyjazdowe oraz szkolenia <i>online</i> .
<b>Instytucja G</b>	Ćwiczenia, wykłady oraz szkolenia na stanowisku pracy.	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy.

<b>Institucja H</b>	Szkolenia na stanowisku pracy, wykłady, studium przypadku, metody związane ze szkoleniami <i>online</i> .	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy, szkolenia wyjazdowe oraz szkolenia <i>online</i> .
<b>Institucja I</b>	Wykłady, seminaria, konferencje, ćwiczenia, szkolenie na stanowisku pracy, <i>mentoring</i> , <i>coaching</i> , rotacja na stanowiskach pracy, dyskusja, studia oraz <i>webinary</i> .	Szkolenia wyjazdowe, <i>online</i> oraz stacjonarne na terenie firmy.
<b>Institucja J</b>	Prezentacje, ćwiczenia, praca ze sprzętem, warsztaty.	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy oraz wyjazdowe i <i>online</i> .
<b>Institucja K</b>	Brak określonych metod szkoleniowych w instytucji.	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy.
<b>Institucja L</b>	Brak określonych metod szkoleniowych w instytucji.	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy.
<b>Institucja M</b>	Wykłady, szkolenia na stanowisku pracy, szkolenia <i>online</i> (poprzez krótkie materiały szkoleniowe oraz testy <i>online</i> ).	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy oraz szkolenia <i>online</i> .
<b>Institucja N</b>	Wykłady.	Szkolenia stacjonarne na terenie firmy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Szkolenia *online* - na terenie instytucji, przy użyciu metod szkolenia *online*.

Szkolenia stacjonarne - na terenie instytucji, przy użyciu metod szkoleń stacjonarnych.

Wśród najczęściej wykorzystywanych metod szkoleniowych wymieniano wykład (wskazania 10 instytucji). Ponadto pojawiły się również metody szkolenia *online*, szkolenie na stanowisku pracy oraz ćwiczenia. Jak można zauważyć, najczęściej pojawiającym się miejscem szkolenia pracowników, są szkolenia stacjonarne w na terenie firmy.

Siódme pytanie miało na celu zbadać, czy oraz w jaki sposób pandemia koronawirusa covid-19 oraz związane z nią zmiany w trybie pracy wpłynęły na sytuację szkoleniową w badanych instytucjach, w następujących aspektach:

- dostępność i częstotliwość szkoleń,
- jednostki przeprowadzające szkolenia,
- metody szkoleniowe,
- miejsce szkoleń,
- proporcje szkolenia pracowników umysłowych/fizycznych.

**Tabela 6.**

Zmiany w dostępności i częstotliwości szkoleń oraz wśród jednostek przeprowadzających szkolenia w badanych instytucjach w związku z pandemią koronawirusa Covid-19

Instytucja	Jak zmieniła się dostępność i częstotliwość szkoleń w związku z pandemią koronawirusa Covid-19?	Jak zmieniły się jednostki przeprowadzające szkolenia w związku z pandemią koronawirusa Covid-19?
<b>Instytucja A</b>	Zwiększona częstotliwość szkoleń, w związku z dofinansowaniami raz z poszerzeniem się ofert podmiotów szkoleniowych.	Korzystano głównie z usług zewnętrznych jednostek szkoleniowych.
<b>Instytucja B</b>	Większa dostępność oraz częstotliwość szkoleń – nowe dziedziny szkoleń oraz większy wybór.	Szkolenia przeprowadzane były głównie przez podmioty zewnętrzne – w związku z nowymi standardami mogą to być jedynie firmy akredytowane, w związku z pandemią na rynku pojawiło się dużo nowych firm szkoleniowych, co przekłada się na lepszą jakość potencjalnych szkoleń.
<b>Instytucja C</b>	Znacznie zmniejszona częstotliwość, przez specyfikacje przeprowadzanych szkoleń pracowników (podczas pandemii przeprowadzono bardzo mało szkoleń kontaktowych).	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.
<b>Instytucja D</b>	Znacznie zmniejszona częstotliwość szkoleń.	Szkolenia przeprowadzane były głównie przez trenerów wewnętrznych, zdarzały się również pojedyncze szkolenia prowadzone przez podmioty zewnętrzne.
<b>Instytucja E</b>	Bez zmian – dostępność i częstotliwość szkoleń pozostała taka sama.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.
<b>Instytucja F</b>	Bez zmian – dostępność i częstotliwość szkoleń pozostała taka sama.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.

<b>Institucja G</b>	Częstotliwość, jak i dostępność szkoleń znacznie zmalała, na samym początku pandemii. Pod koniec pandemii w związku z dofinansowaniami, pojawiło się więcej szkoleń.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane zarówno przez podmioty zewnętrzne jak i przez trenerów wewnętrznych.
<b>Institucja H</b>	Częstotliwość, jak i dostępność szkoleń zmalała.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.
<b>Institucja I</b>	Bez zmian – dostępność i częstotliwość szkoleń pozostała taka sama.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane zarówno przez podmioty zewnętrzne jak i przez trenerów wewnętrznych.
<b>Institucja J</b>	Częstotliwość, jak i dostępność szkoleń zmalała.	Szkolenia przeprowadzane jedynie przez trenerów wewnętrznych.
<b>Institucja K</b>	Częstotliwość, jak i dostępność szkoleń nieznacznie zmalała.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane zarówno przez podmioty zewnętrzne jak i przez trenerów wewnętrznych.
<b>Institucja L</b>	Bez zmian – dostępność i częstotliwość szkoleń pozostała taka sama.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.
<b>Institucja M</b>	Przez 1 miesiąc pandemii szkolenia zostały całkowicie zawieszane, później przez kilka miesięcy prowadzono w ograniczonym wymiarze czasu szkolenia zdalne <i>online</i> , po czym powrócono do pełnego wymiaru szkoleń stacjonarnie.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez trenerów wewnętrznych.
<b>Institucja N</b>	Na pewien czas zrezygnowano ze szkoleń w związku z pandemią.	Bez zmian – szkolenia przeprowadzane przez podmioty zewnętrzne.

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W większości instytucji nie odnotowano zmian w jednostkach przeprowadzających szkolenia. Tylko w 4 instytucjach (instytucje **A**, **B**, **D** oraz **J**) nastąpiły zmiany w podmiotach przeprowadzających szkolenia. W przypadku instytucji **A** oraz **B**, pojawiło się znacznie więcej szkoleń prowadzonych przez podmioty zewnętrzne w przypadku instytucji **D** skupiono się głównie na szkoleniach przeprowadzanych przez trenerów wewnętrznych, natomiast



w instytucji **J** całkowicie zrezygnowano ze szkoleń prowadzonych przez podmioty zewnętrzne.

**Tabela 7.**

Zmiany w metodach szkoleniowych oraz miejscach przeprowadzania szkoleń w badanych instytucjach w związku z pandemią koronawirusa Covid-19

Instytucja	Jakie metody szkoleniowe pojawiły się w związku z pandemią koronawirusa Covid-19?	Jak zmieniły się miejsca odbywania szkoleń w związku z pandemią koronawirusa Covid-19?
<b>Instytucja A</b>	Szkolenia <i>online</i> – np. <i>webinary</i> .	Możliwość szkolenia zdalnego z domu.
<b>Instytucja B</b>	Szkolenia <i>online</i> – <i>webinary</i> , warsztaty <i>online</i> , również wykłady do odsłuchania (zajęcia nie na żywo).	Możliwość szkolenia zdalnego z domu, lub ze specjalnego, przeznaczonego na to miejsca na terenie organizacji.
<b>Instytucja C</b>	Szkolenia <i>online</i> (jednak używane rzadko z powodu mniejszej skuteczności) oraz szkolenia kontaktowe (ćwiczenia i wykłady), jednak i te szkolenia występowały rzadko z powodu obostrzeń pandemicznych.	Możliwość szkolenia zdalnego z domu (w przypadku szkoleń zdalnych) oraz szkolenia wyjazdowe w przypadku kontaktowych metod szkoleń.
<b>Instytucja D</b>	Szkolenia <i>online</i> – <i>webinary</i> , testy <i>online</i> , kursy <i>online</i> , kursy bez osoby prowadzącej.	Szkolenie <i>online</i> na terenie instytucji, również możliwość szkolenia się z domu w przypadku, gdy pracownik posiadał sprzęt firmowy.
<b>Instytucja E</b>	Szkolenia <i>online</i> – np. <i>webinary</i> .	Szkolenia <i>online</i> na terenie instytucji, w specjalnym pokoju przeznaczonym na szkolenia.
<b>Instytucja F</b>	Bez zmian – metody szkoleń pokrywały się z tymi sprzed pandemii, bez specyfikacji konkretnych metod.	Najczęściej występowały szkolenia <i>online</i> na terenie instytucji, zdarzały się również szkolenia wyjazdowe.
<b>Instytucja G</b>	Bez zmian – ćwiczenia, wykłady oraz szkolenia na stanowisku pracy.	Bez zmian – szkolenia stacjonarne na terenie instytucji.

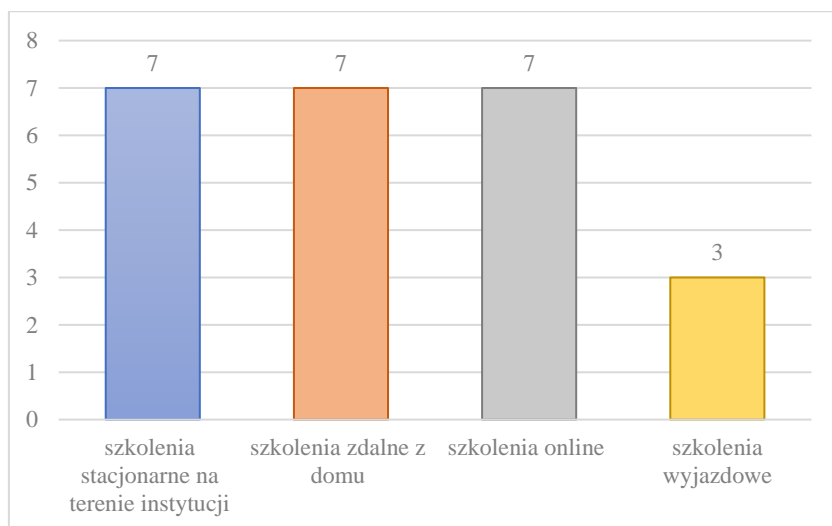
<b>Instytucja H</b>	Bez zmian – szkolenia na stanowisku pracy, wykłady, studium przypadku, metody związane ze szkoleniami online.	Bez zmian – szkolenia stacjonarne na terenie firmy, szkolenia wyjazdowe oraz szkolenia <i>online</i> na terenie instytucji.
<b>Instytucja I</b>	Wśród metod szkoleniowych pojawiło się więcej szkoleń <i>online</i> i szkoleń zdalnych.	Możliwość szkolenia zdalnego z domu.
<b>Instytucja J</b>	Szkolenia <i>online</i> , pozostałe metody bez zmian (prezentacje, ćwiczenia, praca ze sprzętem, warsztaty).	Szkolenia stacjonarne oraz szkolenia <i>online</i> na terenie firmy oraz możliwość szkolenia zdalnego z domu, brak szkoleń wyjazdowych.
<b>Instytucja K</b>	Pojawiły się metody szkolenia <i>online</i> ( <i>webinary</i> itp.) za pośrednictwem różnych narzędzi internetowych takich jak np. <i>Microsoft Teams</i> .	Bez zmian – szkolenia stacjonarne na terenie instytucji.
<b>Instytucja L</b>	Bez zmian – brak określonych metod szkoleniowych w instytucji - wybór metod szkoleniowych w dużej mierze zależy od oferty przedstawionej przez zewnętrzne podmioty szkoleniowe.	Bez zmian – szkolenia stacjonarne na terenie instytucji.
<b>Instytucja M</b>	Na początku pandemii występowały metody szkolenia <i>online</i> (np. <i>webinary</i> ), później powrócono do wcześniejszych metod szkoleniowych (Wykłady, szkolenia na stanowisku pracy, szkolenia <i>online</i> ).	Możliwość szkolenia zdalnego z domu, szkolenia <i>online</i> oraz szkolenia stacjonarne na terenie instytucji.
<b>Instytucja N</b>	Metody szkolenia <i>online</i> – <i>webinary</i> .	Szkolenia stacjonarne oraz szkolenia <i>online</i> na terenie instytucji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

W 5 instytucjach (instytucje **F, G, H, J** oraz **L**), metody szkoleń podczas pandemii koronawirusa covid-19 pokrywały się z metodami szkoleń używanymi przed pandemią. Natomiast w 9 instytucjach (instytucja **A, B, C, D, E, I, K, N** oraz **M**), wśród innych metod szkoleniowych pojawiły nowe metody szkolenia (np. *webinary* czy kursy *online*).

### Wykres 3.

Struktura liczbowa instytucji prowadzących szkolenia w poszczególnych miejscach szkoleń, w związku z pandemią koronawirusa Covid-19



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów

Analizując dane na wykresie 3 można zauważyć, że wciąż najbardziej popularnymi wśród instytucji były szkolenia stacjonarne, na terenie instytucji, jednak ilość organizacji korzystającej z tego typu możliwości się zmniejszyła (4 instytucje mniej niż przed pandemią). Pandemia Covid-19, dodatkowo wpłynęła na to, że 7 instytucji (instytucje **A, B, C, D, I, J** oraz **M**) umożliwiło swoim pracownikom branie udziału w szkoleniach zdalnych, ze swojego domu.

Liczba organizacji korzystających z metod szkolenia *online*, uległa zwiększeniu (w 3 organizacjach więcej niż przed pandemią). Warto również zauważyć, że, znacznie zmniejszyła się ilość przeprowadzanych szkoleń wyjazdowych (z takiej opcji podczas pandemii skorzystało 5 instytucji mniej, niż przed pandemią). Pandemia Covid-19 w żadnym stopniu nie wpłynęła na proporcje szkolenia pracowników umysłowych/fizycznych, w żadnej z badanych instytucji.

Celem ostatniego pytania było zbadanie, czy instytucje posiadają metody pozwalające sprawdzić skuteczność nowych metod szkoleniowych, wynikających ze zmian wprowadzonych w związku z pandemią Covid-19. Wśród badanych instytucji 6 z nich (**C, E, F, G, H** oraz **L**), nie posiada żadnych metod badania skuteczności nowych metod szkoleniowych wprowadzonych w związku z pandemią Covid-19. Pozostałe instytucje wykorzystują takie metody.

**Tabela 8.**

Metody pozwalające sprawdzić skuteczność nowych metod szkoleniowych, wynikających ze zmian wprowadzonych w związku z pandemią Covid-19

<b>Instytucja</b>	<b>Metody pozwalające sprawdzić skuteczność nowych metod szkoleniowych, wynikających ze zmian wprowadzonych w związku z pandemią koronawirusa Covid-19</b>
<b>Instytucja A</b>	test wiedzy na koniec szkolenia
<b>Instytucja B</b>	ewaluacji oraz podsumowania na koniec szkolenia
<b>Instytucja D</b>	brak oficjalnej metody badania skuteczności szkoleń w organizacji, mimo to przełożeni poszczególnych działów, po szkoleniach sami badają efektywność przeprowadzonych szkoleń, za pomocą wywiadu ewaluacyjnego
<b>Instytucja I</b>	testy oraz analizy statystyk efektów pracy, przeszkolonych osób
<b>Instytucja J</b>	wypełnienie przez każdego pracownika ankiety oceniającej szkolenie
<b>Instytucja K</b>	test wiedzy, którego próg zaliczenia wynosi 80%
<b>Instytucja M</b>	testy wiedzy w trakcie bądź po ukończeniu każdego ze szkoleń
<b>Instytucja N</b>	obserwacja pracy podwładnych (w momencie zauważenia jakiegoś błędu wiadomo, że szkolenie nie odniosło oczekiwanego skutku)

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Każda z badanych instytucji posiada inny sposób na badanie skuteczności nowych metod szkoleniowych wprowadzonych w instytucji, wynikających ze zmian wprowadzonych w związku z pandemią koronawirusa Covid-19. Najpopularniejszym sposobem były różnego rodzaju testy, przeprowadzane w trakcie bądź po przeprowadzeniu szkolenia.

## 5. POSUMOWANIE

Szkolenia stanowią istotną część funkcjonowania organizacji. Wpływają pozytywnie zarówno na samą organizację, jak i na pracowników. Szkolenia nierozzerwalnie związane są z istnieniem organizacji, bowiem to właśnie odpowiednio przeszkolony personel przedsiębiorstwa stanowi o rozwoju, upadku bądź utrzymaniu się organizacji na rynku. Bez szkoleń nie ma wykwalifikowanego personelu, niskie kwalifikacje personelu to niski kapitał ludzki organizacji, a bez odpowiedniego kapitału ludzkiego przedsiębiorstwo nie ma szans na przetrwanie.

Kultura szkoleniowa w instytucjach stanowi bardzo istotną część ich funkcjonowania (kultury irganizacyjnej). Przebadane instytucje również zdają sobie sprawę ze znaczenia szkoleń, dlatego, wbrew wszelkim przeciw-

nościom, związanym z obostrzeniami pandemicznymi, badane instytucje prowadziły je nadal, lecz w nieco inny sposób.

Podsumowując, szkolenia stanowią jeden z najistotniejszych filarów organizacji. Właściwe przeprowadzenie szkolenia nie jest łatwe, ani tanie, jednak korzyści z niego wynikające są warte pieniędzy oraz pracy włożonej w ich przeprowadzenie.

## Literatura

- [1] ANDRZEJCZAK A.: *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2010.
- [2] ARMSTRONG M., TAYLOR S.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer 2016.
- [3] BAŃKA W.: *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*. Płock: Wydawnictwo Adam Marszałek 2001.
- [4] GRABOWSKI A.: *Wykorzystanie współczesnych technik rzeczywistości wirtualnej i rozszerzonej do szkolenia pracowników*, [w:] *Bezpieczeństwo Pracy: nauka i praktyka*, K.P. Jach (red.). Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy 2012.
- [5] KRÓL H.: *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*. [w:] *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Król H. (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2006.
- [6] ŁAGUNA M.: *Szkolenia – jak je prowadzić by...* Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2004.
- [7] ŁUKASIEWICZ G.: *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, A. Szałkowski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2002.
- [8] MOCZYDŁOWSKA J.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Difin 2010.
- [9] OCZKOWSKA R.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2019.
- [10] PAWLAK Z.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2011.
- [11] POCZTOWSKI A.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2007.
- [12] SAJKIEWIC A.: *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext 2004.
- [13] SIEMIENIUK Ł.: *Rola szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego w dobie gospodarki wiedzy na przykładzie Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP)*, [w:] *Studia i Prace WNEiZ US nr 52/3 2018*, B. Kryk (red.). Szczecin: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2018.

- [14] SUGANTHALAKSHMI T., SUHASINI R.: *Emerging Trends in Training and Development*. W: *International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 3*, Jash. M. (ed.), TechnoScience Academy, India 2015.
- [15] ŚCIBOREK Z.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Difin 2010.
- [16] ZAJĄC C.: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2007.

**Dr inż. Kornelia Polek-Duraj**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
Katedra Polityki Regionalnej i Rynku Pracy  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**k.polek-duraj@po.edu.pl**

**Lic. Teresa Waliczek**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**Teresa.waliczek@student.po.edu.pl**



**Magdalena LIBRONT**

## **PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ Kobiet W POLSCE – STUDIUM PRZYPADKU**

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł prezentuje tematykę związaną z przedsiębiorczością ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Głównym celem artykułu jest przedstawienie determinantów, które wpływają na sukcesy oraz porażki kobiet na rynku pracy w Polsce. W artykule omówiono także: sytuację przedsiębiorczych kobiet w Polsce, motywację do zakładania własnych firm oraz przeanalizowano szanse i zagrożenia, na które napotykają. Badanie miało charakter eksploracyjny, jakościowy oraz opierało się na studiach przypadków. Jako metodę badawczą zastosowano badanie z wykorzystaniem indywidualnych wywiadów pogłębionych z kobietami prowadzącymi z sukcesem firmę oraz pokazujące także te, którym w biznesie się nie powiodło. Przedmiotem badania było zbadanie oraz przeanalizowanie determinant, które wpływają na sukcesy oraz porażki kobiet w Polsce. W artykule zostały przedstawione wyniki z przeprowadzonego badania, z którego po dokonaniu analizy ustalono m.in., że czynnikami sukcesu kobiet mogą być: posiadanie odpowiednich cech charakteru, niezależność finansowa, swoboda pracy, dysponowanie właściwymi umiejętnościami oraz wiedzą, predyspozycje. Natomiast czynnikami porażek kobiet mogą być: brak doświadczenia, kłopoty finansowe, brak źródła finansowania, wysokie opłaty oraz zobowiązania finansowe wobec urzędów, brak satysfakcji, czy podejmowanie pracy niezgodnej ze swoim wykształceniem.

### **WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP IN POLAND – A CASE STUDY**

**Summary:** This article introduces with the subject of entrepreneurship with a special focus on women's entrepreneurship in Poland. The main objective of the article is to present the determinants that influence the success and failure of women in the Polish job market. The article also discusses the situation of women entrepreneurs in Poland, their reasons for starting their own business and the opportunities and risks they face. The study was exploratory, qualitative and based on case studies. The research method used was a study that uses individualized, in-depth interviews with successful moderators of the company and also shows those who have failed in business. The aim of the study was to investigate and analyse the determinants that influence the successes and failures of women in Poland. The article presents the results of a study which, after an analysis, found that success factors for women can be: character traits, financial independence, freedom to work, skills and knowledge, and predisposition.



Women's failure is due to inexperience, financial difficulties, lack of sources of finance, high fees and financial obligations to the authorities, lack of satisfaction or taking up work incompatible with their education.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, przedsiębiorczość kobiet, rynek pracy, zarządzanie biznesem.

**Keywords:** entrepreneurship, women's entrepreneurship, job market, management of business.

## 1. WSTĘP

Przedsiębiorczość kobiet jest obecnie bardzo popularnym tematem zarówno w Polsce, jak i na świecie, co wynika z wieloaspektowości tego pojęcia, a obserwowana tendencja zainteresowania się tym obszarem na rynku może wynikać, m.in. z coraz większego udziału pań w życiu gospodarczym. Co więcej, kobiety są emocjonalne, charakteryzują się wielozadaniowością, nie boją się podejmować żadnej pracy, a w dodatku z powodzeniem budują relacje z innymi ludźmi [Wittenberg-Cox, Maitland 2010: 13].

Ponadto, kobiety w porównaniu do mężczyzn w inny sposób definiują sukces zawodowy, nie jako finanse oraz wysoką pozycję w hierarchii organizacji, a u jako: satysfakcję z pracy, samorealizację, niezależność, równowagę pomiędzy karierą, a życiem codziennym [Hadryś-Nowak, Więcek-Janka, 2016: 111]. Rozpatrując temat sukcesów warto również wspomnieć o badaniach przeprowadzonych przez POLPAN, z którego wynika, że główne cechy wpływające na sukces wymieniane przez kobiety i mężczyzn to: ambicja 77%, dobre wykształcenie 73%, ciężka praca 71%, wrodzone talenty i zdolności 73%, czy szczęście 73% [Baczko- Dombi, Wysmułek 2014: 1]. Należy mieć świadomość, że kobiety nie zawsze sięgają po sukces lub są skazane na porażkę. W związku z tym warto wiedzieć, jakie czynniki determinują bądź przyczyniają się do osiągnięcia przez nie sukcesu lub poniesienia porażki na rynku w Polsce.

Co więcej, na problematykę tematu przedsiębiorczości kobiet w Polsce należy również spojrzeć z nieco innej perspektywy, jaką jest porównanie sytuacji Polek do kobiet z innych krajów. Konfrontacji tej można dokonać za pomocą różnych wskaźników ekonomicznych, np. wskaźnika aktywności zawodowej, poziomu wynagrodzeń czy procentowego udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych.

## 2. ISTOTA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Przedsiębiorczość odgrywa coraz większą rolę, zarówno na rynku pracy, jak i dla rozwoju całej gospodarki. Jest zjawiskiem wielowymiarowym oraz nieustannie ewoluującym we współczesnym świecie [Lisowska, Ropęgi

2016: 15]. Powszechnie przedsiębiorczość rozumie się intuicyjnie jako „coś kreatywnego, pomysłowego” lub „podejmowanie jakiejś inicjatywy”. Pojęcie to jest wieloznaczne, można je rozpatrywać na wielu płaszczyznach [Grzegorzewska-Mischka, Wyrzykowski 2009: 5]. W literaturze przedmiotu termin ten ma wiele definicji oraz znaczeń, możemy go rozumieć, definiować lub obserwować na wiele różnych sposobów. Skąd wynika tak duża wieloznaczność tego terminu? Między innymi z tego, iż pojęcie to jest wielowymiarowe - możemy je spotkać w wielu dziedzinach nauki, m.in. w ekonomii, prawie, zarządzaniu, psychologii [Gruszecki 2007: 197], socjologii, antropologii, geografii, czy finansach [Pyrkosz-Pacyna 2020: 13].

Poniżej został przedstawiony termin „przedsiębiorczość” według różnych źródeł oraz autorów:

- Słownik języka polskiego: „*Przedsiębiorczość jako zdolność do tego, żeby być przedsiębiorczym; posiadanie ducha inicjatywy; obrotność, rzutkość, zaradność*” [Szymczak 1992: 968];
- R.Cantillon: „*Przedsiębiorczość jako koncepcja wiążąca istotę z ryzykiem i niepewnością*” [Piecuch 2013: 19–24];
- P.F. Drucker: „*Przedsiębiorczość jako innowacyjność, czyli stałe dążenie do zmian, reagowanie na nie i wykorzystywanie ich jako okazji*” [Drucker 1992: 37];
- A.K. Koźmiński: „*Przedsiębiorczość to tworzenie czegoś z niczego*” [Koźmiński 2016: 131];
- T. Kupczyk: „*Przedsiębiorczość to sposób postępowania polegający na twórczym, nowatorskim podejmowaniu i rozwiązywaniu pojawiających się problemów, dostrzeganiu i umiejętnym wykorzystywaniu nadarżających się okazji oraz elastycznym przystosowaniu się do zmiennych warunków otoczenia*” [Kupczyk 2009: 32].

Analizując wymienione powyżej definicje można wyciągnąć wniosek, że każdy autor ma na ten temat swój własny pogląd oraz definiuje to pojęcie zgodnie ze swoimi przekonaniem, co daje duże pole w jego interpretowaniu, a także zrozumieniu. Wynika to między innymi z tego, że autorzy zajmują się różnymi dziedzinami nauk, co wpływa na nacechowanie danej definicji poszczególnymi treściami z danej dziedziny.

Jak wynika z przeglądu literatury „przedsiębiorczość” ze względu na swoją wielowymiarowość posiada wiele rodzajów, typologii oraz funkcji. L.H. Haber, przedstawiając rodzaje pojęcia „przedsiębiorczości”, wziął pod uwagę pewne czynniki, takie jak: „czas, ryzyko, tempo zmian oraz cechy osobowości przedsiębiorcy” [Haber 1996]. Wyodrębnił on następujące rodzaje wyżej wymienionego terminu:

- przedsiębiorczość ewolucyjna, która charakteryzuje się stopniowym wprowadzaniem zmian poprzez: inwestowanie, poprawę umiejętności przedsiębiorcy, czy podejmowanie nowej działalności gospodarczej lub modernizację dotychczasowej,
- przedsiębiorczość żywiłowa, która charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka, silnym dążeniem do osiągnięcia sukcesu, czy pomysłowością oraz innowacyjnością,
- przedsiębiorczość etyczna, która jest zgodna z przepisami, wartościami oraz normami zachowań, charakteryzuje się rzetelną oraz uczciwą pracą, a także dużą lojalnością oraz uczciwością wobec partnerów biznesowych,
- przedsiębiorczość systemowa, która jest charakterystyczna dla rozwiniętej gospodarki rynkowej oraz polega na promowaniu i wspieraniu przedsiębiorczości.

Nie ulega wątpliwości, że w literaturze oprócz wielu rodzajów pojęcia „przedsiębiorczości”, możemy także spotkać się z wieloma jej typologiami, dokonującymi klasyfikacji tego pojęcia ze względu na:

- charakter działalności (przedsiębiorczość: międzynarodowa, technologiczna, innowacyjna, ekologiczna, intelektualna oraz akademicka),
- osobę przedsiębiorcy (przedsiębiorczość: kobiet, rodzinna, seniorów oraz imigrantów),
- typy zachowań (przedsiębiorczość: zespołowa, będąca stylem życia, se-ryjna),
- poziom rozwoju firmy (przedsiębiorczość: typu start-up oraz w firmach o silnym wroście) [Kurczewska 2013: 32].

Obecnie w gospodarce istnieje duża ilość czynników, które mają znaczący wpływ na przedsiębiorczość, znajdujących się w otoczeniu (np. otoczenie ekonomiczne, społeczne, techniczne i inne). Rozwój gospodarczy sprawia, że przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorcy prosperują na rynku w zupełnie innych, korzystniejszych dla siebie warunkach. Do poprawy takiej sytuacji mógł się przyczynić, m.in. postęp technologiczny, współpraca międzynarodowa, proces globalizacji, wspólne- między firmowe prace nad różnego rodzaju rozwiązaniami technicznymi lub innowacyjnymi [Godziszewski, Haffer, i in. 2011: 120].

Biorąc pod uwagę temat rozwoju współczesnej przedsiębiorczości nie można pominąć kwestii dotyczącej ilości powstających obecnie przedsiębiorstw w Polsce - tych małych, średnich oraz dużych. Jak podaje Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, każdego dnia w Polsce zostaje założonych około 1000 firm. Porównując, np. styczeń 2022 r., kiedy otworzyło się 31 771 firm do stycznia 2021 r., w którym zostało otwartych 27 601 firm – widzimy wzrost, co oznacza również wzrost zainteresowania przedsiębiorczością w Polsce

[Centralny-Ośrodek-Informacji-Gospodarczej ([https://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce\\_2016\\_2015\\_2014\\_2013.php](https://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce_2016_2015_2014_2013.php).)]

Analizując zagadnienie współczesnej przedsiębiorczości nie można zapomnieć o turbulentnym otoczeniu, w którym funkcjonują obecnie przedsiębiorstwa wraz z przedsiębiorcami, a te charakteryzują tendencje, takie jak: wzrost nowości zmiany, wzrost intensywności otoczenia, wzrost szybkości zmian oraz rosnąca złożoność otoczenia [Ansoff 1985: 58] (np. konkurencja, postęp technologiczny, innowacje, trendy, pandemia, choroby, zmieniające się zachowania ludzi). Współczesne przedsiębiorstwa, chcące osiągać sukcesy, muszą być bardzo przedsiębiorcze oraz reagować na wszelkiego rodzaju zmiany, które zachodzą w otoczeniu. Współczesną przedsiębiorczość można interpretować jako tworzenie czegoś nowego, wartościowego poprzez poszukiwanie odmiennych rozwiązań i wdrażanie ich w praktyce.

Przedsiębiorczość w rozumieniu założenia własnej działalności gospodarczej wymaga od potencjalnego przedsiębiorcy przede wszystkim dużo odwagi, chęci oraz wyrzeczeń, z którymi będzie musiał się zmierzyć, a do których należą: różnego rodzaju problemy dnia codziennego, potrzeba posiadania kapitału finansowego, umiejętności administracyjnych, wiedzy na temat zarządzania (zarówno jednostką jak i grupami ludźmi), kompetencji, doświadczenia, pomysłu na biznes, natłok obowiązków oraz odpowiedzialność. Samo założenie działalności nie wiąże się tylko z problemami, pożądanymi umiejętnościami, czy obowiązkami, które zostały wyżej wymienione. Najczęściej wśród motywów zakładania własnej działalności wymieniane są: realizacja potrzeby niezależności osobistej oraz finansowej, chęć samorealizacji, przymus ekonomiczny w postaci braku pracy, środków finansowych lub niezadowolenie z zarobków, orientacja na osiągnięcia i sukces, utrata dotychczasowej posady, bezrobocie, problemy w firmie, brak możliwości rozwoju zawodowego, potrzeba poprawy standardu życia, motywacja pochodząca z rynku - korzystna sytuacja panująca w danej chwili na rynku pracy, czy posiadanie odpowiednich cech osobowości, które przyczyniają się do bycia przedsiębiorczym (np. orientacja na osiągnięcia i sukces) [Kuźmicki 2015: 123].

### **3. ISTOTA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI KOBIEC**

Przedsiębiorczość kobiet odgrywa coraz większą rolę zarówno w Polsce, jak i na całym świecie, czego dowodem jest, m.in.: wzrost liczby założonych działalności gospodarczych przez kobiety w porównaniu do firm założonych przez mężczyzn. Zmiany pokazujące rosnące znaczenie kobiet w gospodarce widać także w zwiększającym się udziale kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz menedżerskich w dużych korporacjach. Wynika to między innymi z przemian gospodarki, która zmierza w kierunku przekształceń, różno-

rodności, doceniania intuicji oraz empatii kobiet. Ekonomia oparta na wiedzy oraz usługach docenia kobiety, ich sposób postępowania, reagowania oraz postrzegania rzeczywistości [Lisowska 2009: 7].

Rozpatrując temat przedsiębiorczości kobiet warto podkreślić, że kobiety obecnie osiągają swoje sukcesy przede wszystkim poprzez: swoją ciężką pracę, posiadane umiejętności korzystania ze swojego doświadczenia, a także posiadania kobiecych, charakterystycznych cech charakteru, które obecnie są bardzo pożądane i przynoszą spore efekty [Rosener 2006: 203]. Charakteryzując polskie, przedsiębiorcze kobiety warto omówić kwestię, która została przedstawiona przez Grant Thornton w roku 2020. Z badań wynika, że z roku na rok sytuacja kobiet poprawia się i zajmują one coraz to większy procent stanowisk kierowniczych w hierarchii firmowej. Role, które pełnią najczęściej to m.in.: dyrektorki HR – 55%, dyrektorki finansowe – 51%, szefowe marketingu – 30%, dyrektorki ds. informacji – 28%, dyrektorki operacyjne – 25%, dyrektorki ds. sprzedaży – 25%. Jak widać kobiety w niektórych z wyżej wymienionych stanowiskach przodują i co więcej osiągają lepsze wyniki od mężczyzn. Interesującym zjawiskiem jest rosnąca rola kobiet w takich dziedzinach jak, m.in. logistyka, inżynieria, budownictwo czy informatyka [Wyniki z badania „Woman in Business 2020” – Polski biznes otwarty na kobiety przeprowadzone przez Grant Thornton].

Omawiając przedsiębiorczość kobiet w Polsce wskazane jest dokonać porównania do innych krajów, przez pryzmat aktywności zawodowej, wynagrodzeń oraz procentowego udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych. Jeśli chodzi o udział kobiet na stanowiskach kierowniczych, badania przeprowadzone przez Eurostat w 2021 r. ukazują, że Polska zajmuje drugie miejsce w Unii Europejskiej. W III kwartale 2021 r. Polki zajmowały 44% stanowisk kierowniczych; pierwsze miejsce zajęła Łotwa z 45% udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych, a na miejscu trzecim z wynikiem 42% *ex aequo* uplasowały się: Bułgaria, Węgry, Słowenia oraz Szwecja. Najniższy wynik uzyskała Chorwacja z 24%, Holandia 26% oraz Cypr 27% [Dane pochodzą ze strony Europejskiego Urzędu Statystycznego]. Biorąc pod uwagę wskaźnik aktywności zawodowej kobiet z Polski w porównaniu do kobiet ze Szwecji w roku 2018 widać pewne różnice, w tym przypadku na niekorzyść Polek. Aktywne zawodowo Polki stanowiły 63%, a kobiety ze Szwecji stanowiły 80% kobiet w wieku produkcyjnym [Magda 2018: 1]. Mając na uwadze wskaźnik wynagrodzeń wśród kobiet warto posłużyć się wskaźnikiem (ang. *gender pay gap*) i przedstawić, jak wygląda sytuacja luki płacowej między kobietami w Polsce na tle kobiet z innych krajów. Badania z 2016 r. przeprowadzone przez Eurostat ukazują, iż największa luka płacowa pomiędzy kobietami a mężczyznami występowała w: Estonii 25,3%, Czechach 21,8% oraz w Niemczech 21,5%. Najmniejsza luka płacowa wy-

stępować w Rumunii 5,2%, Polska z wynikiem 7,2% uplasowała się na 11 miejscu [Dane pochodzą ze strony Europejskiego Urzędu Statystycznego].

Przedsiębiorczość „kobieca” jest o tyle ograniczona, że do 1996 r. w Polsce brak było zgody na wykonywanie przez kobiety ponad 90 zawodów (m.in. takich jak górnik, czy kierowca autobusu) [Dz.U. 1979, nr 4, poz. 18; Dz.U. 1984, nr 44, poz. 235.]. W dalszym ciągu występują nierówności płci w sferze zawodowej, rozumiane są jako różnice pomiędzy kobietami, a mężczyznami (np. rozbieżność w: wynagrodzeniach, zajmowanych stanowiskach, czy odmienne poziomy aktywności w różnych branżach) [Domagała 2018: 13].

W sferze zatrudnienia mamy do czynienia ze znaczną segregacją zawodową, które przejawiają się w dysproporcjach w udziale kobiet oraz mężczyzn w różnych branżach. Przykładowo w sekcji: edukacja jest zatrudnionych 76% kobiet, ochrona zdrowia i pomoc społeczna 81%, pośrednictwo finansowe 70%, hotele i restauracje 70%. Mężczyźni dominują natomiast w takich branżach jak: budownictwo 94%, górnictwo 89%, transport, gospodarka magazynowa oraz łączność 79%, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz i wodę 80%. Równowaga między płciami pojawia się natomiast w takich dziedzinach jak: administracja publiczna oraz obrona narodowa [Lisowska 2008: 136–137].

Rozważając kwestię segregacji zawodowej warto również wspomnieć o problemach, które napotykają kobiety w przeciwieństwie do mężczyzn, a są nimi:

- zjawisko szklanego sufitu (ang. *glass ceiling*) – niewidzialne przeszkody, które napotykają kobiety w drodze na najwyższe szczeble hierarchii w swoich organizacjach mimo porównywalnych kwalifikacji zawodowych,
- zjawisko szklanych ścian (ang. *glass walls*) – dotyczy ról pełnionych przez obie płcie; kobiety pracują na stanowiskach niższego rzędu lub pomocniczych,
- zjawisko aksamitnego getta (ang. *velvet ghetto*) – objawia się gorszym traktowaniem kobiet, które zajmują wysokie stanowiska, które zwykle zajmowane są przez panów, np. poprzez krytykę, większą ilość obowiązków oraz cięższą pracę,
- zjawisko szklanego klifu (ang. *glass cliff*) – powierzanie kobietom wysokich stanowisk, np. dyrektorskich z góry zakładając, że poniosą one porażkę,
- zjawisko szklanych, ruchomych schodów (ang. *glass escalator*) – dotyczy sytuacji, w której mężczyźni pracują w zawodach typowo zdominowanych przez kobiety i z tego tytułu otrzymują lepsze gratyfikacje, premie czy nagrody,

- zjawisko lepkiej podłogi (ang. *sticky floor*) – charakteryzuje się bardzo małą szansą awansowania kobiet na wyższe stanowisko oraz niższymi wynagrodzeniami od panów,
- zjawisko szklanej piwnicy (ang. *glass cellar*) – to zjawisko na niekorzyść panów, którzy zajmują się zawodami niebezpiecznymi, zagrażającymi życiu np. górnictwo; nie mają oni szansy na awans oraz poprawę sytuacji materialnej, gdyż prace te są bardzo niskopłatne. Dodatkowo mężczyznom blokuje się możliwość skorzystania z urlopów ojcowskich, czy karze się za chęć skorzystania z dni wolnych na opiekę nad dzieckiem [Domagała 2018: 3].

Zarówno kobiety, jak i mężczyźni napotykać się w swoim życiu zawodowym na różnego rodzaju przeszkody, które w rezultacie mogą mieć wpływ na ich funkcjonowanie w rzeczywistości przedsiębiorczej. Jednak analizując wyżej wymienione zjawiska można wyciągnąć wniosek, że kobiety doświadczają więcej negatywnych zjawisk, co może przyczyniać się do ich porażki.

Na całym świecie można znaleźć wiele ciekawych inicjatyw na rzecz przedsiębiorczości kobiet, wśród których można wymienić:

- **Stany Zjednoczone** – *National Association of Women Business Owners* (Narodowa Organizacja Kobiet Właścielek Firm), której misją jest promowanie rozwoju gospodarczego poprzez wspieranie działań przedsiębiorczych, kreowanie innowacyjnych zmian w kulturze biznesu, budowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, a także wpływanie na opinię publiczną w obszarze przedsiębiorczości, poprzez takie działania jak: organizacja konferencji, seminariów, spotkań oraz duża aktywność w mediach [<https://www.nawbo.org/>],
- **Afryka** – *African Women's Entrepreneurship Programme* (Program dla Afrykańskich Kobiet Przedsiębiorczyń), której misją jest budowanie sieci współpracy między afrykańskimi przedsiębiorcami oraz pozyskanie przez kobiety przedsiębiorczynie informacji na temat światowej gospodarki i możliwości, które stoją przez ich firmami, poprzez takie działania jak: wyjazdy afrykańskich kobiet przedsiębiorczyń do USA w celu uczestniczenia w spotkaniach, szkoleniach z amerykańskimi, przedsiębiorcami oraz mentorami w celu zdobywania wiedzy oraz doświadczenia [<https://exchanges.state.gov/non-us/program/african-womens-entrepreneurship-program-awep/>],
- **Europa** – Sieć Ambasadorów Przedsiębiorczości Kobiet, której misją jest pokazanie kobietom z różnych krajów w Europie, jak pomimo różnych przeżyć, doświadczeń czy różnorodnego wykształcenia nie bać się podejmować ryzyka oraz wyzwania i zakładać swoje osobiste biznesy, poprzez takie działania jak: organizowanie spotkań, szkoleń, konferencji, pogadanki w szkołach, debaty [<https://www.ambas.org/fundacja/>],

- **Polska** – Fundacja „Sukces Pisany Szminką”, której misją jest kompleksowe wspieranie kobiet, dostarczanie im fachowej wiedzy niezbędnej do rozwoju osobistego i zawodowego oraz motywowanie ich do podejmowania odważnych działań i spełniania marzeń, poprzez takie działania jak: projekty, spotkania ze specjalistami z danych dziedzin, organizacja ogólnopolskiego programu, który ma na celu wzmacnianie aktywności zawodowej płci żeńskiej, pt.: „Sukces TO JA”, organizacja konkursu, pt.: „Sukces Pisany Szminką Bizneswoman Roku” [<https://www.karierawfinansach.pl/arttykul/-wiadomosci/organizacje-kobiet-w-biznesie>].

#### **4. ANALIZA DETERMINANT SUKCESÓW I PORAŻEK PRZEDSIĘBIORCZYCH Kobiet W POLSCE NA PODSTAWIE BADAŃ WŁASNYCH**

Przeprowadzone badanie miało na celu zweryfikowanie jakie determinanty wpływają na sukcesy oraz porażki przedsiębiorczych kobiet w Polsce. Próbą badawczą były przedsiębiorcze kobiety, które prowadzą swoją działalność bądź ją zakończyły. Respondentki pochodzą z miejscowości Brzeg, który znajduje się w województwie opolskim. Dobór próby w badaniu był celowy, a wybrane kobiety działają/działy w branży usługowo-kosmetycznej, usługowo-adwokackiej oraz handlowo-odzieżowej. Główny problem badawczy badania został sformułowany w następujący sposób: wskazanie czynników sprzyjających i utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej przez kobiety. Osiągnięcie wyznaczonego celu było możliwe poprzez realizację badań własnych, a w przypadku przedstawionych badań zastosowano technikę wywiadu, która polega na pozyskaniu informacji od respondentki na podstawie bezpośredniej rozmowy. Poniżej w tabeli 1. zaprezentowano charakterystykę respondentek poddanym badaniu.

**Tabela 1.**

Charakterystyka respondentek

Cechy	Charakterystyka respondentek		
	Respondentka nr 1	Respondentka nr 2	Respondentka nr 3
Branża	Handlowo-odzieżowa	Usługowo-kosmetyczna	Usługowo-prawnicza
Działanie firmy	nie	tak	tak
Wiek-podczas zakładaniu firmy	26	26	32



Pochodzenie	miasto	miasto	wieś
Stan cywilny	mężatka	mężatka	rozwidzona
Rodzina	Mąż + 1 dziecko	Mąż + 3 dzieci	Partner + 1 dziecko
Cechy charakteru	– zdecydowana, – wiedząca co chce robić w życiu.	– wytrwałość w dążeniu do celu, – samodyscyplina.	– poukładana, – punktualna.
Kompetencje	– umiejętności interpersonalne, – umiejętność szybkiego reagowania na różnego rodzaju problemy.	– zdolność pracy zarówno samodzielnie jak i zespołowej, – umiejętność mobilizacji zespołu.	– poczucie sprawiedliwości, – umiejętność rozwiązywania problemów.
Mocne strony	– podążanie za trendami panującymi na rynku, – zdolności organizacyjne.	– niezależność finansowa, – umiejętność decydowania o sobie.	– umiejętność niepoddawania się.
Słabe strony	– brak doświadczenia.	– brak umiejętności podporządkowania się.	– apodyktyczność.
Sposób zarządzania	<b>Partnerski</b>	<b>Partnerski</b>	<b>Autokratyczny</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując tabelę 1 można zauważyć, że respondentki wybrane do badania działały lub działają w trzech zupełnie różnych branżach, tj.: handel odzieżą, usługi kosmetyczne oraz prawnicze. Dodatkowo jedna z respondentek nie prowadzi już swojej działalności. Można zauważyć, że respondentki nr 2 oraz nr 3 mają duży staż w prowadzeniu swojej własnej firmy, a kobieta nr 1 miała bardzo mały. Badana nr 1 prowadziła swój biznes tylko przez 3 lata, nr 2 prowadzi swój gabinet kosmetyczny już od 23 lat, a badana nr 3 zajmuje się usługami prawniczymi już od 30 lat. Rozpatrując wiek badanych można stwierdzić, że każda z respondentek jest w innym wieku; nr 1–49 lat, nr 2–39 lat, nr 3–61 lat. Istotny jest wiek kobiet, gdy zakładały swój własny biznes - respondentka nr 1 zakładała swój sklep odzieżowy w wieku 26 lat, w takim samym wieku na rozpoczęcie swojej działalności gospodarczej zdecydowała się respondentka nr 2, a w wieku 32 lat swoją kancelarię otworzyła respondentka nr 3. Mając na uwadze kolejny obszar, jakim są cechy charakteru, wymienione przez przedsiębiorcze kobiety poddane badaniu, można stwierdzić, że wszystkie pozycje podane przez respondentki nr 2 oraz nr 3 są

tożsame z pożądanymi cechami przedsiębiorcy. Można zauważyć, że brak odpowiednich cech charakteru może być przyczyną późniejszej, zawodowej porażki. Co więcej, z przeanalizowanych odpowiedzi respondentek na ten temat można wyciągnąć drugi wniosek, że posiadanie odpowiednich cech charakteru determinuje sukcesy kobiet.

**Tabela 2.**

Charakterystyka działalności

Cecha	Charakterystyka działalności		
	Respondentka nr 1	Respondentka nr 2	Respondentka nr 3
Branża	Handlowo-odzieżowa	Usługowo-kosmetyczna	Usługowo-prawnicza
Data rozpoczęcia działalności	1997 r.	1999 r.	1992 r.
Działanie firmy	nie	tak	tak
Data zakończenia działalności	2000 r.	-	-
Powód zamknięcia firmy	– kłopoty finansowe, – brak satysfakcji z prowadzenia swojej działalności	-	-
Lata prowadzenia działalności	3	23	30
Ilość zatrudnionych osób	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	2	1
Satysfakcja	nie	tak	tak
Różwój firmy w przyszłości	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	NIE	NIE
Plusy prowadzenia działalności	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	– niezależność pracy, – osobista satysfakcja.	– niezależność finansowa, – swoboda pracy.
Minusy prowadzenia działalności	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	– zmienne i niestabilne godziny pracy, – mało czasu dla rodziny i siebie.	– duża odpowiedzialność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując tabelę 2 rozważania warto zacząć od daty rozpoczęcia działalności przez respondentki. W przypadku pierwszej badanej był to 1997 rok; w przypadku drugiej – rok 1999; a w przypadku trzeciej – rok 1992. Ponieważ firmy zostały otwarte w podobnym czasie, więc można przyjąć założenie, że warunki gospodarcze były mniej więcej podobne, z czego wynika, że respondentki miały podobne możliwości rozwoju oraz szanse na sukces. Data zakończenia działalności gospodarczej respondentki nr 1 to 2000 rok. Badana kobieta nie prowadziła swojej firmy zbyt długo, ponieważ były to tylko trzy lata. Warto nadmienić, że powodami zamknięcia własnego biznesu były przede wszystkim kłopoty finansowe (nadmierne zadłużenie), a także brak satysfakcji z prowadzonej działalności gospodarczej. Analizując plusy oraz minusy prowadzenia działalności widać, że badane nr 2 oraz nr 3 podają inne przykłady – z czego można wyciągnąć wniosek, że każda ma odmienne odczucia w związku z prowadzeniem firmy. Respondentka nr 2 mówiąc o plusach wymieniała: niezależność pracy oraz osobistą satysfakcję, a jako minusy podała: zmienne i niestabilne godziny pracy oraz małą ilość czasu dla rodziny i siebie. Respondentka nr 3 jako plusy podawała: niezależność finansową oraz swobodę pracy, a jako minus wymieniała dużą odpowiedzialność.

**Tabela 3.**

Szanse oraz bariery w opinii respondentek

Cechy	Szanse oraz bariery respondentek		
	Respondentka nr 1	Respondentka nr 2	Respondentka nr 3
Branża	Handlowo- odzieżowa	Usługowo- kosmetyczna	Usługowo- prawnicza
Działanie firmy	nie	tak	tak
Bariery w trakcie otwierania firmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nadmierna biurokracja,</li> <li>– problem ze znalezieniem kompetentnego biura rachunkowego,</li> <li>– problem ze znalezieniem odpowiedniego i niedrogiego lokalu,</li> <li>– brak środków finansowych,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rudność w założeniu samej firmy,</li> <li>– nadmierna biurokracja,</li> <li>– brak kapitału początkowego na założenie własnej działalności.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nadmierna biurokracja,</li> <li>– problem ze znalezieniem odpowiedniego i niedrogiego lokalu.</li> </ul>

	– brak doświadczenia.		
Bariery w trakcie prowadzenia firmy	– wysokie obciążenia wobec US oraz ZUS, – problem ze spłatą zaciągniętych kredytów.	– wysokie obciążenia wobec US oraz ZUS, – częste zmiany w prawie oraz w przepisach, – trudni oraz wymagający klienci, – bariery urzędowe, – w trakcie pandemii problem finansowy.	– wysokie obciążenia wobec US oraz ZUS, – częste zmiany w przepisach prawnych, – nadmierna biurokracja.
Bariery w trakcie zamykania firmy	– problem ze spłatą zaległych zobowiązań wobec dostawców oraz pracowników, – problem z pozostałym towarem.	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.
Kryzys w trakcie prowadzenia firmy	Respondentka nie odpowiadała na to pytanie.	tak	nie
Pomoc od państwa (finansowa/doradcza)	nie	tak	tak
Zauważone szanse	– sprecyzowane plany na karierę polonisty od młodego wieku.	– rozwój technologii.	– posiadanie odpowiednich cech charakteru.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analizując tabelę 3 można zauważyć, że respondentki mają różne spostrzeżenia odnośnie swojego sukcesu; wymieniają różne bądź podobne czynniki go determinujące oraz podają różne porady. Powodem takiej sytuacji jest fakt, że każda z badanych posiada unikalne, charakterystyczne tylko dla siebie cechy charakteru, prowadzi bądź prowadziła inny rodzaj działalności, jest w innym wieku oraz posiada inny staż pracy. Rozpoczynając analizę tabeli od sukcesów respondentki nr 2 można przytoczyć jej wypowiedź, w której podkreślała, że:

*„Myślę, że moim największym sukcesem jest to, że klientki, które przyszły do mojego gabinetu już lata temu, przychodzą do mnie do dnia dzisiejszego i w dodatku przyprowadzają ze sobą nowe osoby – jest to dla mnie ogromna satysfakcja. Co więcej fakt, że moja firma ma bardzo dobrą opinię na rynku jest dla mnie ogromnie ważnym aspektem oraz odpowiedzią, że to co robię naprawdę ma sens. Zwrócę też uwagę, że moja firma na rynku jest już od dwudziestu trzech lat, co jak wiemy, nie jest prostym zadaniem w Polsce”.*

Respondentka nr 3 na zadane pytanie odpowiadała, że:

*Uważam, że moim największym sukcesem jest niezależność finansowa oraz elastyczne godziny pracy. Jestem szefem sama dla siebie i decyduję o moim czasie pracy - jest to wspaniałe uczucie, które kiedyś było moim marzeniem. Dodatkowo myślę, że moim sukcesem jest dobra opinia mojej firmy na rynku, a także duża ilość klientów z niej korzystających”.*

Po przeanalizowaniu odpowiedzi respondentek można wyciągnąć wnioski, że przebadane kobiety postrzegają oraz nazywają swoje sukcesy poprzez: dobrą opinię firmy na rynku, dużą oraz niezmienną ilość klientów korzystających z proponowanych usług, długi czas prosperowania firmy na rynku, elastyczne godziny pracy oraz niezależność finansową. Rozważając temat determinant, które wpływają na osiągnięcie przez respondentki sukcesów można wysunąć wnioski, że wymieniają one oraz wskazują na: posiadanie odpowiednich cech psychologicznych oraz charakteru. Badana nr 3 wymieniała takie cechy jak: „inicjatywa, kreatywność, wytrwałość w dążeniu do celu, samodyscyplina oraz zdolności organizacyjne”; badana nr 2 podawała następujące przykłady: „samozaparcie, wytrwałość, silna potrzeba osiągnięcia życiowego sukcesu, umiejętności praktyczne czy zdolności przywódcze oraz potencjał osobowościowy, który pozwoli na prowadzenie działalności”. Jak mówiła badana nr 1:

*„Osoby ze słabym charakterem będą miały niższą siłę przebicia w porównaniu do osób, które posiadają mocny potencjał osobowościowy, umiejętności, dążenie do niezależności finansowej, predyspozycje, posiadanie odpowiedniej wiedzy, a także sprzyjające warunki na rynku”.*

Respondentka nr 2 dodała, że:

*„Czasem sukces może być uwarunkowany szczęściem lub pomocą innych osób”.*

Po analizie odpowiedzi respondentek można wyciągnąć wnioski, że determinanty, które wpływają na osiągnięcie sukcesu kobiet to: posiadanie odpowiednich cech psychologicznych, posiadanie mocnego potencjału osobowościowego, dysponowanie właściwymi umiejętnościami oraz wiedzą, predyspozycje, sprzyjające warunki na rynku oraz dążenie do niezależności finansowej. Rozważając temat porażki, którą poniosła respondentka nr 1,

warto nadmienić co było powodem zamknięcia przez nią działalności gospodarczej. Jak odpowiadała:

*„Moja decyzja o zamknięciu działalności była spowodowana przede wszystkim kłopotami finansowymi – nadmierną oraz wysoką ilością kredytów, zobowiązań, opłat, brakiem dobrego źródła finansowania firmy, a także brakiem satysfakcji z pracy. Moim marzeniem od zawsze była praca w szkole i właśnie tym teraz z wielkim powodzeniem się zajmuję. Dodatkowo brak doświadczenia w prowadzeniu takiego przedsięwzięcia również przyczynił się do jej zamknięcia”.*

Respondentka odpowiadając na pytanie: „Czy podjęła Pani działania, żeby zapobiec zamknięciu działalności?” zdecydowanie odpowiedziała, że:

*„Nie podjęłam żadnych działań żeby zapobiec zamknięciu firmy, ponieważ chciałam zakończyć ten etap mojego życia i pójść do pracy zgodnie z moim wykształceniem”.*

Odpowiadając na kolejne pytanie dotyczące oceny podjętej decyzji o zamknięciu firmy, badana uważała, że:

*„Zamknięcie działalności było bardzo dobrą decyzją, ponieważ mogłam podjąć moją wymarzoną pracę, jaką jest praca w szkole. Po czasie uważam, że robienie tego co się lubi jest jednym z ważniejszych czynników przyczyniających się do osiągnięcia zawodowego sukcesu”.*

Analizując odpowiedzi respondentki można wyciągnąć wnioski, że robienie w życiu czegoś, co nie jest zgodne ze zdobytym wykształceniem determinuje porażkę i w rezultacie przyczynia się do braku satysfakcji zawodowej. Analizując zagadnienie związane z poradami danymi przez przebadane kobiety osobom, które chciałyby założyć swoją działalność gospodarczą można zauważyć, że każda badana miała ich kilka. Respondentka nr 1 podawała, że:

*„Chcąc założyć swoją działalność przede wszystkim powinno się dokładnie przemyśleć decyzję o otwarciu firmy - jaka branża miałaby to być, jak ma wyglądać nasza firma, czym chcemy się zajmować, znalezienie niszy rynkowej, która pozwoli na rozwój i dobre pieniądze. Dodatkowo, zgromadzenie odpowiednich środków finansowych na założenie oraz rozpoczęcie działania firmy- trzeba uświadomić sobie, że najpierw musimy zainwestować, mieć swój wkład, by później zbierać plony swojej pracy w postaci nadwyżki finansowej. Korzystając ze swojego przykładu radziłabym również poddać analizie posiadane przez siebie cechy charakteru, czy nadajemy się do takiej roli, przanalizować różne scenariusze oraz ryzyko, które czeka na przedsiębiorców”.*

Respondentka nr 2 podawała, że:

*„Moją radą byłoby przede wszystkim wybranie odpowiedniego profilu działalności gospodarczej, posiadanie dużego zasobu wiedzy na temat samego prowadzenia firmy: podatki, księgowość, ZUS, przepisy, czy zarządzanie personelem. Co więcej radziłabym, by skrupulatnie poddać analizie posiadane przez siebie cechy charakteru, ponieważ prowadzenie firmy to ciężkie i odpowiedzialne zadanie, a przyda się tu na pewno dużo odwagi, wytrwałości, punktualności, silnego charakteru oraz determinacji. Kolejną radą jest zgromadzenie odpowiednich środków finansowych do założenia i prowadzenia firmy. Stworzenie biznesplanu oraz ustalenie celu będzie równie istotną kwestią. Na sam koniec dodam, że nie powinno się podłamywać drobnymi potknięciami i zawsze iść przed siebie do ustalonego i wspomnianego wcześniej celu”.*

Respondentka nr 3 odpowiadała, że:

*„Moją radą zwłaszcza dla młodych kobiet będą przede wszystkim trzy słowa: „ciężka praca”, „poświęcenie”, „determinacja”- uważam, że obecnie bez tego nie da się osiągnąć sukcesu. Dodatkowo mogę zwrócić uwagę na wytrwałość w dążeniu do celu, analizę warunków panujących na rynku, umiejętność pogodzenia życia prywatnego z zawodowym, korzystanie z dostępnej pomocy finansowej od państwa. Jednak warto również spróbować wyjechać za granicę w celu samorozwoju oraz nabycia cennego doświadczenia”.*

Jak widać każda z respondentek podaje inne przemyślenia. Analizując wypowiedzi respondentek można zauważyć, że każda ma różne spostrzeżenia odnośnie poniesionego przez siebie sukcesu/porażki; wymienia różne bądź podobne czynniki je determinujące oraz podaje inne porady. Respondentki wskazują następujące czynniki sprzyjające prowadzenie działalności gospodarczej w polskiej gospodarce, a są nimi: *duży staż w prowadzeniu firmy, wystartowanie z firmą w młodym wieku, swoboda pracy, dobra opinia firmy na rynku, duża oraz niezmienna ilość klientów korzystających z proponowanych usług, długi czas prosperowania firmy na rynku oraz sprzyjające warunki na rynku.* Natomiast wskazane przez kobiety czynniki utrudniające prowadzenie działalności gospodarczej to: *nadmierna biurokracja, problem ze znalezieniem odpowiedniego i niedrogiego lokalu, brak kapitału początkowego na założenie własnej działalności gospodarczej, brak doświadczenia, wysoki obciążenia wobec US oraz ZUS, problem ze spłatą zaciągniętych kredytów, częste zmiany w prawie oraz przepisach oraz bariery urzędowe.*

## 5. POSUMOWANIE

Temat przedsiębiorczości kobiet jest bardzo ważnym oraz interesującym obszarem analiz. Wynika to, m. in. z tego, że panie z roku na rok zyskują na

znaczeniu w świecie biznesu. Wspieraniem ich zajmuje się wiele organizacji, instytucji, tworzone są różnego rodzaju inicjatywy, które mają wpłynąć na ich rozwój osobisty oraz zawodowy. Dodatkowo w różnego rodzaju aktach prawnych można znaleźć wiele pozycji poświęconych właśnie kobietom. Poruszone są w nich takie tematy jak: dyskryminacja, stereotypy, równouprawienie, czy informację na temat przysługujących im praw, np. urlopy macierzyńskie, wychowawcze, rodzicielskie, czy warunki pracy.

Z raportu Transparent Data: Kobiety w biznesie 2020 opublikowanego na stronie Związku Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce wynika, że w Polsce aktualnie swoją działalność gospodarczą prowadzi 0,79 mln kobiet i 1,56 mln mężczyzn. Co więcej, jeśli przeanalizujemy się firmy jako podmioty gospodarcze, np. sp. z o.o., spółki akcyjne, komandytowe, jawne, partnerskie i oddziały zagranicznego przedsiębiorcy widać znaczną różnicę pomiędzy liczbą kobiet oraz mężczyzn w zarządach firm. Pań w zarządach firm jest 253 tys., a panów 518 tys. [<https://zpf.pl/kobiety-w-biznesie-2020/>].

Realizacja badania umożliwiła osiągnąć wcześniej założony cel badania, jakim było wskazanie determinant, które wpływają na sukcesy oraz porażki przedsiębiorczych kobiet w Polsce oraz uzyskać odpowiedzi na postawione pytanie badawcze, gdzie szukano konkretnych czynników sprzyjających oraz utrudniających prowadzenie działalności gospodarczej przez kobiety. Warto nadmienić, że w każdym indywidualnym przypadku dzieje się to w odmienny sposób, ponieważ przebadane kobiety są w innym wieku, prowadzą bądź prowadziły różne działalności, posiadają inne cechy charakteru, a do założenia własnej działalności motywowały je odmienne czynniki.

## Literatura

- [1] ANSOFF I.: *Zarządzanie Strategiczne*. Warszawa: Wydawnictwo PWE 1985.
- [2] BACZKO-DOMBI A., WYSMULEK I.: *Czynniki sukcesu – Ciężka praca i talent czy pochodzenie i szczęście?* Warszawa: Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk 2014.
- [3] DOMAGAŁA W.: *Segregacja zawodowa według płci i jej uwarunkowania w krajach OECD*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii 2018.
- [4] GODZISZEWSKI B., HAFFER M., STANKIEWICZ M.J., SUDOŁ S.: *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2011.
- [5] GRUSZECKI T.: *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2007.
- [6] GRZEGORZEWSKA-MISCHKA E., WYRZYKOWSKI W.: *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, przedsiębiorstwo*. Gdańsk: Oficyna Wydawnicza Bokmarket 2009.
- [7] HABER L.H.: *Działania przedsiębiorcze w biznesie. Przedsiębiorczość i rynek*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1996.



- [8] HADRYŚ-NOWAK A., WIĘCEK-JANKA E.: *Kobięca sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych*, T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania 2016.
- [9] KUŹMICKI M.: *Motywy i bariery zakładania działalności gospodarczej na rynku usług gastronomicznych i noclegowych, i bariery zakładania działalności gospodarczej na rynku usług gastronomicznych*. Stowarzyszenie ekonomistów rolnictwa i agrobiznesu, *Roczniki naukowe 2015*, tom XVII, zeszyt 1.
- [10] LISOWSKA R., ROPEGI J.: *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego 2016.
- [11] LISOWSKA E.: *Kobięcy styl zarządzania*. Gliwice: Wydawnictwo Helion 2009.
- [12] LISOWSKA E.: *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa 2001.
- [13] LISOWSKA E.: *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa 2008.
- [14] MAGDA I.: *Jak zwiększyć aktywność zawodową kobiet w Polsce?* Warszawa: Instytut badań strukturalnych, Szkoła Główna Handlowa i IZA, 2018.
- [15] PYRKOSZ-PACYNA J.: *Psychologia Przedsiębiorczości*. Kraków: Redakcja Wydawnictw AGH 2020.
- [16] ROSENER, J.B.: *Kobięcy styl przewodzenia; Kobiety i biznes*. Gliwice: Wydawnictwo Helion 2006.
- [17] WACH K.: *Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego: przegląd literatury*. Przedsiębiorczość – Edukacja 2015.
- [18] WITTENBERG-COX A., MAITLAND A.: *Kobiety i ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza*?. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2010.

### **Źródła internetowe**

- [1] Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, ([https://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce\\_2016\\_2015\\_2014\\_2013.php](https://www.coig.com.pl/nowe-firmy-w-polsce_2016_2015_2014_2013.php)) [dostęp 23.05.2022]
- [2] Europejski Urząd Statystyczny.
- [3] Dz.U. 1979, nr 4, poz. 18; Dz.U. 1984, nr 44, poz. 235.
- [4] National Association of Women Business Owners, <https://www.nawbo.org/> [dostęp 21.08.2018]
- [5] African Women's Entrepreneurship Program, <https://exchanges.state.gov/non-us/program/african-womens-entrepreneurship-program-awep>) [dostęp 22.04.2018].
- [6] Polska Sieć Ambasadorów Przedsiębiorczości Kobiet, <https://www.ambas.org/fundacja/> [dostęp 28.03.2019]

- [7] <https://www.karierawfinansach.pl/artukul/wiadomosci/organizacje-kobiet-w-biznesie>, [dostęp 19.12.2019]
- [8] Raport Transparent Data: Kobiety w biznesie 2020, Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, <https://zpf.pl/kobiety-w-biznesie-2020/> [dostęp 06.08.2020]

**Lic. Magdalena LIBRONT**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
**m.libront@student.po.edu.pl**  
**Liudmila Shpak**



Ludmila SHPAK

## OCENA WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH JAKO NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCEGO ANALIZĘ SWOT BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

**Streszczenie:** Niniejszy artykuł poświęcono analizie SWOT, która jest jedną z najbardziej rozpowszechnionych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest badanie skuteczności wykorzystania wskaźników finansowych w analizie SWOT oraz opracowanie systemu oceny wskaźników finansowych wspomagającego identyfikację elementów SWOT. Za hipotezę badawczą przyjęto założenie, że ocena wskaźników finansowych jest dobrym punktem odniesienia do zidentyfikowania silnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń działalności przedsiębiorstwa. W badaniu zastosowano narzędzia analizy finansowej i strategicznej oraz rangowanie, abstrahowanie, syntezę i interpretację. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie danych Ailleron SA. Spółka notowana jest na polskiej Giełdzie Papierów Wartościowych i jest dostawcą usług i produktów informatycznych. Zgodnie z założeniami okazało się, że wskaźniki finansowe są dobrym instrumentem do identyfikacji silnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jednak nie pozwalają wykrywać szans i zagrożeń powstających w jego otoczeniu.

### EVALUATION OF FINANCIAL INDICATORS AS A TOOL SUPPORTING SWOT ANALYSIS OF THE AUDITED COMPANY

**Summary:** This article is devoted to SWOT analysis, which is one of the most widely used methods of strategic analysis of an enterprise. The purpose of the article is to study the effectiveness of the use of financial indicators in the SWOT analysis and to develop a system for evaluating financial indicators to support the identification of SWOT elements. The research hypothesis is that the evaluation of financial indicators is a good reference point for identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats of an enterprise's activities. The study used financial and strategic analysis tools, as well as ranking, abstraction, synthesis and interpretation. The study was conducted on the basis of Ailleron SA. The company is listed on the Polish Stock Exchange and is a provider of IT services and products. As expected, it turned out that financial indicators are a good instrument for identifying a company's strengths and weaknesses, but they do not detect opportunities and threats arising in its external environment.

**Słowa kluczowe:** SWOT, mocne i słabe strony, analiza finansowa, wskaźniki finansowe.

**Keywords:** SWOT, strengths and weaknesses, financial analysis, financial indicators.

## 1. WSTĘP

Analiza SWOT to jedna z najbardziej rozpowszechnionych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Pozwala ona zarówno na badanie otoczenia organizacji, jak i jego sytuacji wewnętrznej. W literaturze metoda SWOT opisywana jest dość ogólnie – większą uwagę poświęca się procesowi tworzenia strategii na podstawie szans i zagrożeń oraz silnych i słabych stron przedsiębiorstwa. W rezultacie niezależnie od doświadczenia osoby dokonujące analizy SWOT powszechnie spotykają się z problemami subiektywizmu w identyfikowaniu poszczególnych czynników szerokiego zakresu informacji niezbędnej do analizowania i trudnościami obiektywnej oceny otrzymanych wyników.

Zamierzeniem artykułu jest próba opracowania systemu do identyfikacji elementów SWOT na podstawie oceny wskaźników finansowych. Taki wybór problemu badawczego jest istotny, gdyż zastosowanie systemu wskaźników finansowych pozwoli obniżyć poziom subiektywizmu i ograniczyć zakres analizowanej informacji tym samym zwiększając dokładność, oraz obniżając czasochłonność i koszt analizy SWOT.

Teza: Każde przedsiębiorstwo musi rozwijać swoją strategię, aby wyprzedzić konkurentów i zachować efektywność działania w stale zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Podstawą opracowania skutecznej strategii jest analiza SWOT, która powinna opierać się na wiarygodnych danych odzwierciedlających sytuację finansową przedsiębiorstwa. Dobrym punktem odniesienia do zidentyfikowania silnych i słabych stron, możliwości i zagrożeń działalności przedsiębiorstwa jest ocena wskaźników finansowych.

Cele badania:

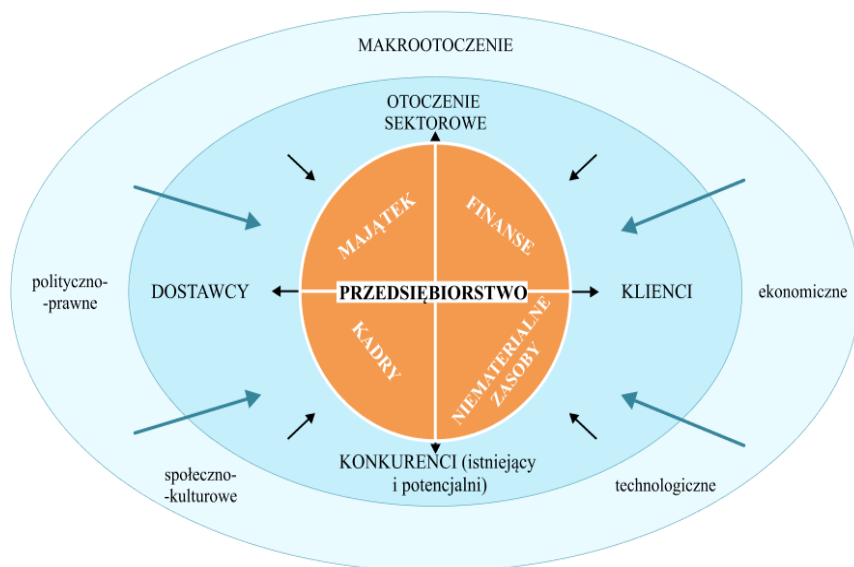
- opracowanie systemu oceny wskaźników finansowych, wspomagającego identyfikację silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń jego działalności,
- analiza oceny skuteczności wskaźników finansowych jako narzędzia wspomagającego analizę strategiczną SWOT.

Metody i narzędzia badawcze: analiza finansowa: analiza wskaźnikowa, analiza piramidalna – stosowanie narzędzi analizy finansowej do obliczania wskaźników finansowych; analiza strategiczna SWOT – wykonanie analizy SWOT na podstawie oceny wskaźników finansowych; rangowanie istotności cech; abstrahowanie – wyodrębnienie w procesie analizy elementów istotnych i oddzielenie ich od nieistotnych; synteza – formułowanie wniosków na podstawie wyników przeprowadzonych badań; interpretacja – wyjaśnienie uzyskanych wyników.

## 2. ZNACZENIE ANALIZY SWOT W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM

Każde przedsiębiorstwo jest stworzone dla osiągnięcia określonego celu, który może być związany z zaspokajaniem potrzeb klientów na poszczególne produkty lub usługi, rozwiązaniami globalnych problemów, próbami ulepszenia świata, zrealizowania marzeń lub uzyskania korzyści finansowych. Proces osiągania tego celu lub celów, poprzez odpowiednio podjęte decyzje można nazwać zarządzaniem. Zarządzanie przedsiębiorstwem z jednej strony polega na podtrzymywaniu jego bieżącej stabilności, z drugiej – na poszukiwaniu sposobów rozwoju.

Na rysunku 1 przedstawiono przedsiębiorstwo wraz z jego wewnętrznymi i zewnętrznymi powiązaniem. Każdą organizację można przedstawić jako współdziałanie majątku, kadr, finansów i zasobów niematerialnych. Zarządzanie zasobami dokonywane jest na poziomie operacyjnym i jest nastawione na utrzymywanie bieżącej płynności i stabilności przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Gierszewska, G., Romanowska, M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016, s. 23; Hatch, M.: *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002, s. 77.

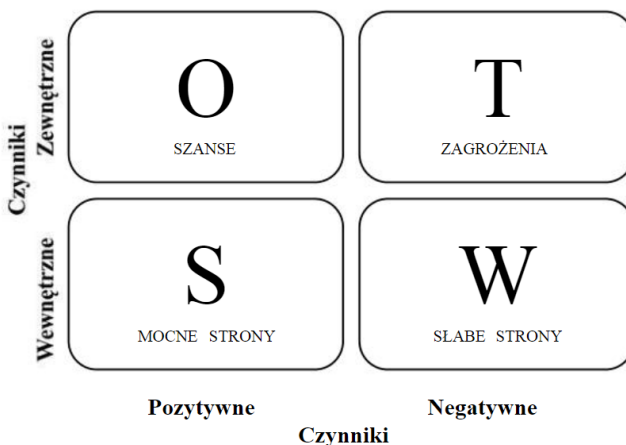
**Rysunek 1.** Wewnętrzne i zewnętrzne otoczenie przedsiębiorstwa

Zarządzanie strategiczne skupia się przede wszystkim na zewnętrznym otoczeniu (sektorowym i makrootoczeniu) i jest skierowane na długoterminowy rozwój przedsiębiorstwa oraz formułowanie jego strategii. Zatem w procesie zarządzania organizacją kierownictwo musi, biorąc pod uwagę

sytuację w otoczeniu, podejmować decyzje w oparciu o wewnętrzne zasoby przedsiębiorstwa, czyli „konieczne jest dostosowanie celów do posiadanych środków” [Rącka, Szmał 2018: 49]. Oznacza to, że w procesie zarządzania strategicznego określone są ogólne kierunki rozwoju organizacji, a na poziomie zarządzania operacyjnego są one realizowane.

Najczęściej stosowaną metodą, pozwalającą przeanalizować zarówno wewnętrzną kondycję przedsiębiorstwa, jak i wpływ, jaki wywierają na niego zewnętrzne podmioty, jest analiza SWOT. Nazwa SWOT składa się z pierwszych liter czterech elementów składowych, tj.: *Strengths* (mocne strony organizacji), *Weaknesses* (słabe strony organizacji), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu) [Platonoff, Gadomska-Lila 2018: 101].

Mocne i słabe strony odnoszą się do wewnętrznych warunków firmy, w porównaniu do konkurencji. Szanse i zagrożenia to zewnętrzne warunki środowiskowe firmy. Mogą to być czynniki w środowisku ogólnym lub konkurencyjnym [Dess i in. 2019: 41]. Szanse to czynniki w bliskim i odległym otoczeniu przedsiębiorstwa, które pozytywnie wpływają na jego działalność, a także dają możliwości jego rozwoju. Zagrożenia są czynnikami zewnętrznymi, które osłabiają konkurencyjność organizacji i mogą prowadzić do pogorszenia jej efektywności. Ze skrzyżowania opisanych zewnętrznych i wewnętrznych, pozytywnych i negatywnych czynników powstaje macierz czteropolowa SWOT (rysunek 2).



Źródło: Platonoff, A. L., Gadomska-Lila, K.: *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2018, s. 102.

**Rysunek 2.** Macierz czynników uwzględnianych w analizie SWOT

Na podstawie otrzymanych w trakcie analizy SWOT wyników przedsiębiorstwo może sformułować strategię, czyli plan działania na przyszłość, wykorzystując swoje mocne strony i szanse z otoczenia, a także niwelując słabe strony i unikając lub obniżając wpływ zewnętrznych zagrożeń zrealizować zamierzony plan. Chociaż SWOT jest uznana za dość łatwą w zastosowaniu, kompleksową i uniwersalną metodę planowania strategicznego, nie jest ona pozbawiona wad. Do najbardziej istotnych z nich można zaliczyć wysoki poziom subiektywizmu, związany z częściej jakościową oceną badanych zjawisk oraz konieczność przestudiowania dużego zakresu informacji, co wymaga zarówno znaczących nakładów pracy jak i kosztów.

Jednym ze sposobów ograniczenia niedoskonałości modelu SWOT może być wykorzystanie metod analizy finansowej, głównie analizy wskaźnikowej. Narzędziami analizy wskaźnikowej są liczne wskaźniki finansowe opierające się na badaniu danych zawartych w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw. Analiza sprawozdań finansowych powinna poprzedzać analizę z zastosowaniem wskaźników finansowych, dlatego, że pozwala ona na „odnalezienie powiązań pomiędzy różnymi pozycjami z badanych sprawozdań, ustalenie mniej lub bardziej znaczących pozycji finansowych, a także dokonanie oceny wzrostów bądź spadków wielkości liczbowych ujętych w sprawozdaniach finansowych” [Gołębiowski i in. 2020: 118]. Pozwala to skupić uwagę na krytycznych działaniach badanego podmiotu i ograniczyć szereg wskaźników finansowych do niezbędnych w danej sytuacji.

Badanie sprawozdań finansowych prowadzone jest głównie za pomocą analizy pionowej i poziomej. Analiza pionowa polega na „badaniu struktury poszczególnych składników, czyli udziału poszczególnych składników częściowych w wielkości łącznej” [Kotowska i in. 2021: 8]. Analiza pozioma polega na „badaniu wielkości oraz kierunków zmian poszczególnych wielkości sprawozdania w okresie bieżącym w relacji do stanu z okresu poprzedniego” [Kotowska i in. 2021: 7].

Dla pogłębionej analizy krytycznych działań wyznaczonych w rezultacie badania sprawozdań finansowych wykorzystywane są odpowiednie wskaźniki finansowe, takie jak:

- *Wskaźniki rentowności* pozwalające przeanalizować „relacje zysku osiągniętego przez firmę do różnych kategorii ekonomicznych” [Stronka 2018: 6]. Do podstawowych wskaźników rentowności należą: rentowność sprzedaży ROS, rentowność aktywów ROA i rentowność kapitału własnego ROE. Dodatkowo w trakcie analizy rentowności może być stosowana analiza DuPonta, pozwalająca na wykrycie zależności pomiędzy wskaźnikami rentowności. Dla wykrycia przyczyn zmian zysku może być także prowadzona analiza kosztów.

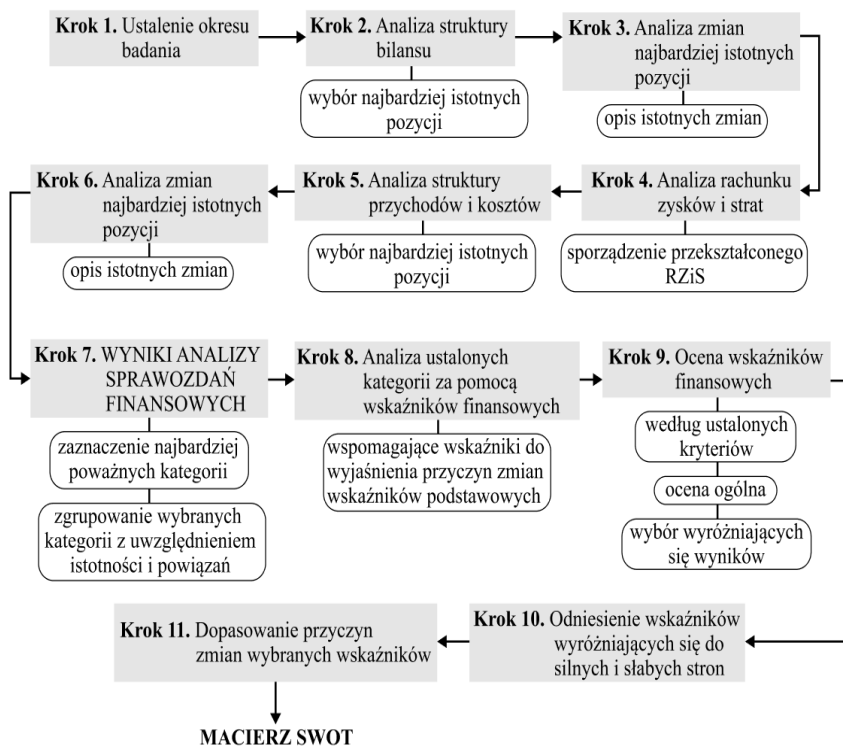


- *Wskaźniki płynności* – płynność finansowa rozumiana jest jako zdolność do regulowania zobowiązań [Pyka, Malik 2021: 240]. Głównymi wskaźnikami tej grupy są wskaźniki bieżącej i szybkiej płynności, a także wskaźnik płynności środków pieniężnych lub pokrycia zobowiązań należnościami. Uzupełnić analizę płynności pozwala badanie przepływów pieniężnych przedsiębiorstwa.
- *Wskaźniki sprawności działania* „pozwalają zmierzyć, jak efektywnie przedsiębiorstwo zarządza aktywami, którymi dysponuje” [Pomykalska, Pomykalski 2017: 107], poprzez obliczenie okresu obrotu zapasów, należności i zobowiązań krótkoterminowych.
- *Wskaźniki struktury finansowania*, zwane często wskaźnikami zadłużenia, informują, z jakich źródeł przedsiębiorstwo finansuje swoje aktywa [Pomykalska, Pomykalski 2017: 118]. Do nich należą: wskaźnik pokrycia aktywów kapitałami własnymi, wskaźnik ogólnego zadłużenia i podobne.

### **3. ANALIZA SKUTECZNOŚCI WYKORZYSTANIA WSKAŹNIKÓW FINANSOWYCH JAKO NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCEGO ANALIZĘ STRATEGICZNĄ SWOT**

Przedmiotem analizy są dane ze sprawozdania finansowego spółki akcyjnej Ailleron, która jest spółką dominującą w Grupie Kapitałowej Ailleron SA z siedzibą w Krakowie. Grupa jest dostawcą usług i produktów informatycznych dla branży finansowej, telekomunikacyjnej i hotelarskiej. Oprócz tego zajmuje się outsourcingiem usług informatycznych w kraju i dla klientów międzynarodowych. Oddziały spółki znajdują się w Stanach Zjednoczonych i Singapurze.

Wybór badanego przedsiębiorstwa motywowany jest coraz bardziej dynamicznym rozwojem sektora informatycznego i rozpowszechnianiem się innowacji. Celem analizy było sprawdzenie efektywności wykorzystania wskaźników finansowych w prowadzeniu analizy SWOT. Ze względu na dużą liczbę wskaźników finansowych przedstawionych w literaturze postanowiono przygotować system oceny wskaźników finansowych dla opracowania SWOT, pozwalający wyznaczyć wskaźniki odzwierciedlające najbardziej istotne procesy zachodzące w przedsiębiorstwie (rysunek 3).



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gierszewska, G., Romanowska, M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016; Pomykańska, B., Pomykański, P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2017.

**Rysunek 3.** System oceny wskaźników finansowych dla opracowania SWOT

**Krok 1. Ustalenie okresu badania.** Określa się go w zależności od celów stawianych przez osobę prowadzącą analizę. Zaleca się badanie długoterminowe – w okresie od 3 do 10 lat, ponieważ taki okres pozwoli przeanalizować zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie i otrzymać bardziej wiarygodne wyniki. Ważne jest na tym etapie by zapoznać się z dodatkowymi informacjami zamieszczonymi w sprawozdaniu finansowym. W sytuacji, jeśli obserwowane są znaczące zmiany sumy bilansowej, których przyczyna jest podana w sprawozdaniu (na przykład w sytuacji spółki Ailleron duży wzrost sumy bilansowej w 2015 r. nastąpił w rezultacie połączenia się z inną spółką), lepiej przeprowadzić badanie do wskazanej zmiany, lub po niej. W przeciwnym przypadku może wystąpić nadmierne zawyżenie lub zaniżenie wskaźników finansowych, co skutkuje doprowadzeniem do błędnych wniosków.

**Krok 2.** *Analiza struktury bilansu.* Przeprowadzona jest w celu wyznaczenia najbardziej istotnych pozycji bilansu i pozwala wybrać tylko te kategorie, które najbardziej wpływają na sumę bilansową przedsiębiorstwa, a w rezultacie na jego sytuację finansową. W trakcie badania struktury bilansu należy ogólną sumę bilansową przyjąć za 100% i odnosić do niej poszczególne pozycje bilansu. Takie podejście pozwoli wyeliminować nieistotne pozycje.

**Krok 3.** *Analiza zmian najbardziej istotnych pozycji.* Polega na analizie zmian wyznaczonych w poprzednim kroku. Analizę zmian lepiej wykonywać za pomocą metody łańcuchowej, czyli badając zmianę z roku na rok. Dodatkowo ważne jest obliczenie ogólnych zmian wybranych kategorii, co pozwoli zrozumieć, jak zmieniała się ich wartość na przestrzeni całego badanego okresu. Na tym etapie muszą być sformułowane wyniki analizy bilansu przedsiębiorstwa – krótko i wyłącznie na podstawie danych liczbowych dotyczących struktury i zmian badanego sprawozdania. Wnioskowanie musi być bardzo ostrożne i ograniczone opisem wartości i procentowych zmian poszczególnych pozycji, a także jedynie przypuszczeniami dotyczącymi tych zmian.

**Krok 4.** *Analiza rachunku zysków i strat.* Zalecane jest badanie przekształconego rachunku zysków i strat, który pokazuje najpierw ogólne przychody przedsiębiorstwa z rozbiciem na poziomy działalności. W ten sam sposób analizuje się koszty. Takie przedstawienie informacji pozwoli łatwo obliczyć strukturę całkowitych przychodów i kosztów, a także obserwować proces kreowania zysku.

**Krok 5.** *Analiza struktury przychodów i kosztów.* Na podstawie przekształconego rachunku zysków i strat oblicza się strukturę przychodów i kosztów, co pozwala zidentyfikować, na których rodzajach działalności przedsiębiorstwo zarabia, a na których najwięcej traci. W rezultacie badania struktury przychodów i kosztów wybierane są najbardziej istotne pozycje, które najbardziej wpływają na poziom zysku netto.

**Krok 6.** *Analiza zmian najbardziej istotnych pozycji rachunku zysków i strat.* Badane są zmiany istotnych kategorii przychodów i kosztów. Zaleca się porównanie zmian wybranych kategorii ze zmianami zysku netto. Takie podejście pozwoli określić wpływ poszczególnych pozycji na poziom zysku netto. Na tym etapie należy opisać wyniki analizy rachunku zysków i strat. Tak jak w przypadku badania bilansu, wnioskowanie musi być ostrożne, oparte na liczbowych zmianach analizowanych pozycji a spostrzeżenia muszą być opisane w formie przypuszczeń.

**Krok 7.** *Wyniki analizy sprawozdań finansowych.* Wyniki otrzymane na wcześniejszych etapach zbierane są w ogólną tabelę (tabela 1), gdzie przedstawione są z pozycji zmian lub wartości badanych kategorii i okresu, którego te obserwacje dotyczą. Przy zaznaczeniu najbardziej poważnych kategorii skupiać się należy na ich liczbowych wartościach wybierając granicę warto-

ści/zmian, na przykład uznawać za istotne tylko pozycje mające udział w wielkościach syntetycznych powyżej 50% i całkowitą zmianę powyżej 100%. Jednak mogą być wyłączenia, gdy przypuszcza się, że pozycja ma znaczący wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa nawet przy stosunkowo niewysokiej wartości/zmianie (przykład takiej sytuacji można zobaczyć w punktach 3.1 i 4.2 tabeli 1).

**Tabela 1.**

Wyniki analizy finansowej krytycznych działań Ailleron SA

Lp.	Analizowane wielkości	Okres	Zmiana/ Wartość
<b>1</b>	Wzrost sumy bilansowej	2015–2020	+40,2%
<b>2.1</b>	Przyrost aktywów trwałych:	2015–2020	+14,9%
	– zwiększenie wartości rzeczowych aktywów trwałych	2015–2020	+50,6%
<b>2.2</b>	Wzrost aktywów obrotowych:	2015–2020	+71,7 %
	– obniżenie poziomu zapasów	2015–2020	-27%
	– zwiększenie poziomu należności krótkoterminowych	2015–2020	+87,8%
	– wzrost należności długoterminowych	2015–2020	+102,3%
	– trudności z generowaniem środków pieniężnych	2015–2020	+59%
		2015–2016	+0,5%
		2016–2017	-52,8%
		2017–2018	-22%
		2018–2019	-21%
		2019–2020	+443,3%
<b>3.1</b>	Przyrost kapitału własnego, udział w finansowaniu spółki 60%	2015–2020	+41,7%
<b>3.2</b>	Zwiększenie zobowiązań ogółem	2015–2020	+38,2%
<b>3.2.1</b>	Spadek poziomu zobowiązań długoterminowych	2015–2020	-14,4%
	– zobowiązania leasingowe	2015–2020	+29,4%
<b>3.2.2</b>	Wzrost zobowiązań krótkoterminowych:	2015–2020	+119,1%
	– kredyty	2016–2020	+ 231,5%
	– zobowiązania wobec dostawców	2015–2020	+ 75,4%

4.1	Zwiększenie przychodów ze sprzedaży	2015–2020	+129,2
4.2	Wzrost kosztów własnych sprzedaży	2015–2020	+189%
	Zwiększenie kosztów sprzedaży (możliwy znaczący wpływ na poziom zysku netto)	2015–2020	+11,2
	Wzrost kosztów ogólnego zarządu	2015–2020	+118,6%
4.3	Zmiana zysku netto	2015–2020	+43%
		2017–2018	-45,2%
		2018–2019	-90%
		2019–2020	+1784,7%

Źródło: opracowanie własne.

Po zaznaczeniu najbardziej istotnych kategorii grupuje się je według istotności i powiązań. W niniejszym badaniu zgrupowane pozycje wyglądały następująco: zysk netto (sprzedaż, koszty), aktywa obrotowe (zapasy, należności, środki pieniężne), zobowiązania krótkoterminowe (handlowe, kredytowe), kapitał własny. Na pierwszym miejscu znajduje się zysk netto, którego zmiany były najbardziej istotne. Zaznaczono także, że badanie zysku netto należy przeprowadzić z perspektywy sprzedaży i kosztów. Następne dwie grupy to aktywa obrotowe i zobowiązania krótkoterminowe. Te kategorie zostały wskazane obok siebie ze względu na ich ścisłe powiązanie i znaczące zmiany. Ostatnia kategoria (kapitał własny) ma stosunkowo niewysoką wartość, ale przypuszczalnie znaczący wpływ na sytuację finansową przedsiębiorstwa. Takie grupowanie prowadzi się dla określenia obszarów, które należy przeanalizować i może być wykonane w dowolnej formie: określenia w formie listy, schematu. Może być w ogóle nie prowadzone na przykład, kiedy znaczące zmiany wykazała tylko jedna kategoria ze sprawozdania. Innymi słowy, grupowanie wyznaczonych kategorii przedstawia sobą plan dalszej analizy za pomocą wskaźników finansowych.

**Krok 8.** *Analiza ustalonych kategorii za pomocą wskaźników finansowych.* W tej części brana jest pod uwagę każda zgrupowana pozycja i wskaźniki finansowe, które mogą być przydatne do jej badania. Na rysunku 4 zaprezentowany schemat doboru wskaźników finansowych. Schemat pokazuje podstawowe obszary badane za pomocą wskaźników finansowych: rentowność, płynność, produktywność i zadłużenie. Dodatkowo pokazano też obszar wskaźników analizy kosztów, gdyż w przeprowadzonym badaniu wskaźniki te pokazały swoją przydatność w analizie zmian zysku. W każdym z tych obszarów są pokazane pozycje ze sprawozdania finansowego, szczególnie z bilansu i rachunku zysków i strat, które można przeanalizować przy użyciu wskaźników finansowych z danego obszaru. Na przykład, jeśli odnotowano poważne zmiany w poziomie należności krótkoterminowych, należy odwołać się do wskaźników odpowiednich aktywom obrotowym, czyli badających płynność i produktywność itd.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Pomykalska, B., Pomykalski, P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2017.

**Rysunek 4.** Schemat doboru wybranych pozycji ze sprawozdania finansowego do podstawowych kategorii wskaźników finansowych

Jeśli przy wykorzystaniu podstawowych wskaźników finansowych nie jest zrozumiała przyczyna zmian poszczególnych kategorii należy rozwinąć analizę za pomocą wspomagających wskaźników lub metod. Na przykład, w trakcie analizy płynności Ailleron SA zaobserwowano poważne zmiany w poziomie środków pieniężnych. W celu wyjaśnienia przyczyn tych zmian została prowadzona analiza płynności na podstawie rachunku przepływów pieniężnych. Bardzo ważne jest wyjaśnienie przyczyn zmian poszczególnych kategorii ze sprawozdań finansowych, dlatego, że akurat pierwotne przyczyny wzrostu lub obniżenia wartości wskaźników finansowych są silnymi lub słabymi stronami badanego przedsiębiorstwa. Zakres stosowanych wskaźników nie jest ograniczony, można wykorzystywać zarówno wskaźniki finansowe opisane w literaturze jak i tworzyć własne w zależności od potrzeb.

**Krok 9. Ocena wskaźników finansowych.** Oceniane są zmiany wskaźników finansowych badane na poprzednich etapach analizy. Zaleca się ocenę wskaźników ogólnych, gdyż wskaźniki wspomagające mogą być tylko rozwinięciem analizy prowadzonej za pomocą syntetycznego wskaźnika finansowego. Jednak, jeśli wskaźnik wspomagający zostanie uznany za istotny, to także może być poddany ocenie. W zależności od sposobu analizy za pomo-

cą wskaźników finansowych i celów badania mogą być wybrane różne kryteria oceny. W trakcie badania Ailleron SA wybrano następujące kryteria: trend, przeciętna wartość w porównaniu z konkurentami (2015–2020) i wartość w porównaniu z konkurentami w 2020 r. Jednak przyjęte wyżej kryteria nie są konieczne. Na przykład, przy odniesieniu wartości wskaźników do wartości oczekiwanych lub wzorcowych, kryteria oceny mogą się zmieniać.

W procesie badania wskaźniki finansowe były oceniane według następującej skali:

- „+ –”, ocena neutralna;
- „+”, ocena pozytywna;
- „–”, ocena negatywna;
- „+ +”, ocena bardzo pozytywna;
- „– –”, ocena bardzo negatywna.

Taki wybór skali uzasadniony jest łatwością wykorzystania i określenia średniej oceny. Zsumowanie plusów i minusów daje w efekcie ocenę końcową czy ogólną, na podstawie której wyodrębnić można najbardziej wyróżniające się wskaźniki. W trakcie badania Ailleron SA uznano za najbardziej istotne wskaźniki mające ocenę pozytywną maksimum „+ + +” lub negatywną minimum „– – –”. Końcowe oceny wskaźników finansowych wykorzystanych w badaniu silnych i słabych stron Ailleron SA pokazane są w tabeli 2.

**Tabela 2.**

Końcowa ocena wskaźników finansowych Ailleron SA wspomagających identyfikację elementów SWOT

WSKAŹNIK	KOŃCOWA OCENA
<b>1. Wskaźnik rentowności sprzedaży</b>	– – –
2. Wskaźnik rentowności aktywów	–
3. Wskaźnik rentowności kapitału własnego	–
4. Wskaźnik pokrycia kosztów sprzedanych towarów i usług przychodami ze sprzedaży	+ –
5. Wskaźnik pokrycia kosztów sprzedaży przychodami ze sprzedaży	+ –
6. Wskaźnik pokrycia kosztów ogólnego zarządu przychodami ze sprzedaży	–
<b>7. Wskaźnik bieżącej płynności</b>	+ + +
8. Wskaźnik szybkiej płynności	+ +
9. Wskaźnik płynności środków pieniężnych	+ +
<b>10. Wskaźnik pokrycia zobowiązań handlowych należnościami</b>	– – – – –

11. Okres ściągania należności	–
12. Okres spłaty zobowiązań bieżących	--
13. Udział należności długoterminowych w należnościach ogółem	+ –
<b>14. Wskaźnik pokrycia aktywów kapitałami własnymi</b>	<b>+++++</b>
15. Wskaźnik zadłużenia krótkoterminowego	–
16. Wskaźnik pokrycia długu	+ –

Źródło: opracowanie własne

**Krok 10.** *Odniesienie wskaźników wyróżniających się do silnych i słabych stron zgodnie z ich ocenami. Odniesienie do silnych i słabych stron przedsiębiorstwa zawiera tabela 3.*

**Tabela 3.**

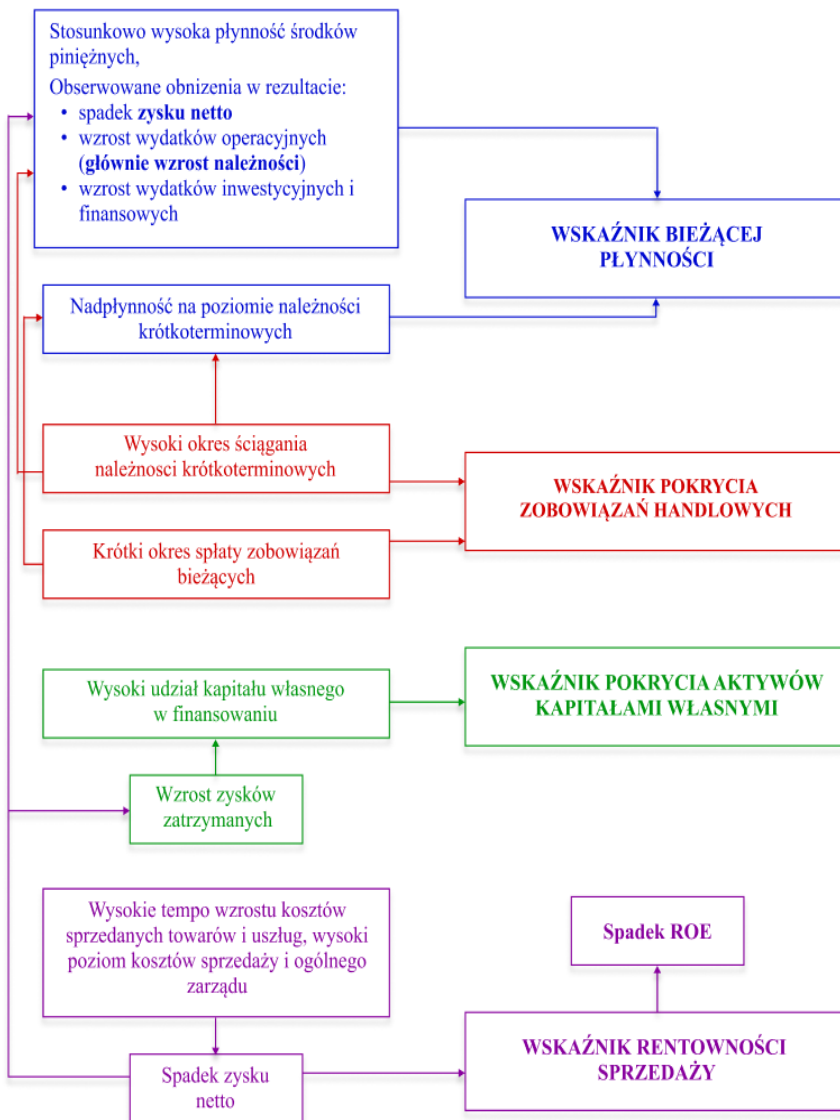
Oszacowanie silnych i słabych stron Ailleron SA na podstawie analizy wskaźników finansowych

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik bieżącej płynności</li> <li>• wskaźnik pokrycia aktywów kapitałami własnymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik pokrycia zobowiązań handlowych należnościami</li> <li>• wskaźnik rentowności sprzedaży</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

**Krok 11.** *Dopasowanie przyczyn zmian wybranych wskaźników.* Ustalone w trakcie analizy finansowej przyczyny zmian poszczególnych wskaźników finansowych są do nich dopasowane. Przy tym należy odnosić każdą przyczynę wyjściową do wszystkich wskaźników, na które ona ma wpływ, jak zostało pokazane jest na rysunku 5 (na przykład zmiany zysku netto wpływają zarówno na rentowność, jak i poziom środków pieniężnych i tym samym płynność).





Źródło: opracowanie własne.

**Rysunek 5.** Przyczyny zmian wybranych wskaźników finansowych i ich wzajemne powiązania

**Macierz SWOT.** Zgodnie z przyczynami zmian badanych wskaźników określone są silne i słabe strony przedsiębiorstwa. Po ustaleniu przyczyn zmian wybranych wskaźników finansowych sporządzono ogólną macierz SWOT (tabela 4).

**Tabela 4.**

Macierz SWOT Ailleron SA

<b>Opportunities/Szanse</b>	<b>Treats/Zagrożenia</b>
<p><b>Strengths/Silne strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilność finansowa wskutek wysokiej płynności</li> <li>– samowystarczalność finansowa</li> </ul>	<p><b>Weaknesses/Słabe strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– zamrożenie środków w finansowaniu kontrahentów</li> <li>– wysokie tempo wzrostu kosztów sprzedanych towarów i usług</li> <li>– wysoki poziom kosztów sprzedaży i ogólnego zarządu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

#### **4. PODSUMOWANIE – REKOMENDACJE DLA PRZEDSIĘBIORSTWA**

Celem niniejszego artykułu było opracowanie systemu oceny wskaźników finansowych jako narzędzia do identyfikacji elementów SWOT i ocena ich skuteczności w analizie strategicznej SWOT. W wyniku przeprowadzonych badań otrzymano następujące wnioski:

- wskaźniki finansowe pomagają zidentyfikować silne i słabe strony przedsiębiorstwa obniżając poziom subiektywizmu analizy SWOT;
- ze względu na konstrukcję wskaźników finansowych nie da się ich wykorzystać do wykrycia szans i zagrożeń powstających w otoczeniu przedsiębiorstwa, w tym celu dodatkowo muszą być wykorzystane odpowiednie metody do badania otoczenia;
- szczególną uwagę należy zwrócić na analizę sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa, wyróżnienie tylko najbardziej znaczących zmian w sprawozdaniu zawęży szereg wskaźników finansowych tylko do najważniejszych, tym samym ograniczając zakres informacji niezbędnych do analizowania;
- ważne jest porównanie wartości wskaźników w czasie oraz do wartości konkurentów (lub wzorcowych – w zależności od celów badania), bez ustalenia odpowiedniej bazy porównania występuje wysokie prawdopodobieństwo otrzymania błędnych wniosków;
- do ustalenia pierwotnych przyczyn zmian wskaźników finansowych zaleca się wykorzystanie dodatkowych, wspomagających wskaźników finansowych lub metod analitycznych (np. model DuPonta, analiza przepływów pieniężnych).

Na podstawie prowadzonej analizy Ailleron SA sformułowano rekomendacje dla poprawienia sytuacji finansowej badanej spółki, które polegają na wykorzystaniu silnych stron Ailleron SA i ograniczeniu słabych.

Wykorzystanie silnych stron, czyli samowystarczalności finansowej i wysokiej płynności – ze względu na wysoki stopień finansowania działalności za pomocą kapitału własnego (58%) i dobry poziom wskaźnika pokrycia długu (3,3) zaleca się rozpatrzenie przez Ailleron SA możliwości zwiększenia finansowania kredytem długoterminowym. Z jednej strony przedsiębiorstwo nie ma trudności ze spłatą rat kredytowych i odsetek od kredytów w obecnej sytuacji, gdy korzysta przeważnie z obcych źródeł krótkoterminowych, co skutkuje wyższym oprocentowaniem takiego finansowania. Zaś z drugiej, wartość dźwigni finansowej Ailleron SA w 2020 r. wynosi 1,15, co świadczy o niskim obciążeniu spółki długiem i istnieniu możliwości pozyskania dodatkowego zewnętrznego finansowania bez utraty płynności. Do tego, ze względu na wzrost stopy procentowej w Polsce, kredytowanie krótkoterminowe jest coraz droższym źródłem pozyskania dodatkowego kapitału. W takiej sytuacji długoterminowe obciążenie nie wpłynie negatywnie na zdolność przedsiębiorstwa do spłaty długu i będzie miało pozytywne przełożenie na poziom rentowności kapitałów własnych.

Ograniczenie słabych stron, czyli finansowania kontrahentów i wysokich kosztów operacyjnych – w trakcie badania sprawności działania Ailleron SA został ustalony wysoki okres ściągania należności od odbiorców (106 dni) i niski okres spłaty zobowiązań (35 dni). Oznacza to, że spółka ma ustalone warunki płatności bardziej korzystne dla kontrahentów. Rekomendowana jest analiza okresów spłaty należności i zobowiązań. Należy wyodrębnić odbiorców z wysokim terminem spłaty należności i rozważyć podwyższenie cen dla takich odbiorców oraz naliczenie odsetek za przedłużony okres spłaty należności. Także warto wybrać dostawców, wobec których okres spłaty zobowiązań jest bardzo krótki i negocjować przedłużenie terminu płatności lub zastanowić się nad współpracą z innymi przedsiębiorstwami oferującymi podobne usługi lub produkty. Opisane działania pozwolą zwiększyć poziom środków pieniężnych i poprawić szybką płynność spółki.

W celu redukcji poziomu kosztów zaleca się szczegółową analizę kosztów Ailleron SA, porównanie struktury kosztów z konkurentami i wybór grup kosztów, obniżenie których jest możliwe. Ze względu na tajemnicę handlową nie ma możliwości przedstawienia szczegółowej informacji dotyczącej struktury kosztów badanej spółki i rekomendacji do ich obniżenia. Na podstawie danych ze sprawozdania przedsiębiorstwa i przeprowadzonych badań można wydzielić tylko grupy kosztów, podlegające szczegółowej analizie, takie jak: wynagrodzenia, usługi obce, koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu.

Podsumowując, opracowany system oceny wskaźników finansowych może być wykorzystywany w trakcie prowadzenia analizy SWOT, lub w wewnętrznej analizie finansowej przedsiębiorstwa jako sposób szybkiego ustalenia najbardziej istotnych obszarów jego działalności, w których przedsiębiorstwo ma trudności.

### **Literatura**

- [1] DESS G., McNAMARA G., EISNER A., LEE, S.-H.: *Strategic management: text and cases*. New York: McGraw-Hill Education 2019.
- [2] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2016.
- [3] GOŁĘBIEWSKI G., GRYCUK A., TŁACZAŁA A., WIŚNIEWSKI P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin 2020.
- [4] HATCH, M.: *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2002.
- [5] KOTOWSKA B., UZIĘBŁO A., WYSZKOWSKA-KANIEWSKA O.: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie. Przykłady, zadania i rozwiązania*. Warszawa: CeDeWu 2021.
- [6] PLATONOFF A.L., GADOMSKA-LILA K.: *Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2018.
- [7] POMYKALSKA B., POMYKALSKI P.: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Wskaźniki i decyzje w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN 2017.
- [8] PYKA I., MALIK K.: *Finanse: Wybrane zagadnienia. Studia i monografie*. Opole: Politechnika Opolska 2021.
- [9] RĄCKA I., SZMAJ Z.: *Zarządzanie Strategiczne*. Kalisz: PWSZ 2018.
- [10] STRONKA D.: *Podstawowe finansowe wskaźniki KPI*. Controlling i Rachunkowość Zarządca 2018, nr 9.

**Mgr Liudmila Shpak**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
mila.1509sh@gmail.com



**Mariusz ZIELIŃSKI**

## **DZIAŁANIA CSR NA RZECZ KLIENTÓW – WYBRANE ZAGADNIENIA**

**Streszczenie:** Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) odgrywa coraz istotniejszą rolę w działalności przedsiębiorstw. Jednym z najczęściej wykorzystywanych w praktyce modeli, służących do uporządkowania i stworzenia strategii CSR na poziomie przedsiębiorstwa jest teoria interesariuszy. Mimo że teoria ta znacząco rozszerza zakres powiązanych z przedsiębiorstwem podmiotów, które powinno ono uwzględnić w swej strategii, w jej centrum pozostaje klient. W literaturze zwraca się uwagę, że nabywcy wyrobów lub usług przedsiębiorstwa coraz częściej uwzględniają w swoich decyzjach zakupowych działania przedsiębiorstwa w zakresie CSR. Jeśli działania te są pozytywnie oceniane przez klientów, m.in. rośnie ich lojalność, co przekłada się na stabilizację przychodów przedsiębiorstwa. Istotna dla skuteczności podjętych działań jest odpowiednia komunikacja. Celem artykułu jest prezentacja wybranych zagadnień związanych z działaniami CSR na rzecz klientów, ich reakcją na nie oraz informowania o podjętych działaniach ze strony przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter głównie teoretyczny, przy czym zawiera przegląd wybranych badań dotyczących CSR i jej wpływu na lojalność klientów.

### **CSR ACTIVITIES FOR CLIENTS – SELECTED ISSUES**

**Summary:** Corporate social responsibility (CSR) plays an increasingly important role in the activities of enterprises. One of the most frequently used models in practice to organize and create a CSR strategy at the enterprise level is the stakeholder theory. Although this theory significantly expands the range of entities related to the company that should be included in its strategy, the customer remains at the center of it. It is pointed out in the literature that the buyers of the company's products or services more and more often take into account the company's CSR activities in their purchasing decisions. If these activities are positively assessed by customers, e.g. their loyalty is growing, which translates into the stabilization of the company's revenues. Appropriate communication is essential for the effectiveness of the actions taken. The aim of the article is to present selected issues related to CSR activities for customers, their reaction to them and informing about the actions taken by the company. The article is mainly theoretical, with an overview of selected studies on CSR and its impact on customer loyalty.

**Słowa kluczowe:** CSR, teoria interesariuszy, satysfakcja klientów, lojalność klientów.

**Keywords:** CSR, stakeholder theory, customer satisfaction, customer loyalty.

## 1. WPROWADZENIE

Publikacje na temat społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) wskazują, że będąc dobrym „obywatelem korporacyjnym” organizacja może zmienić klientów w ambasadorów marki, sprawić, że konsumenci będą bardziej skłonni do nabywania produktów lub usług, a także doprowadzić do tego, że opinia publiczna będzie bardziej odporna na negatywne wiadomości dotyczące marki [Moisescu 2017: 307]. Na poziomie operacyjnym, jednym z najczęściej wykorzystywanych w praktyce modeli, służącym do uporządkowania i stworzenia strategii CSR na poziomie przedsiębiorstwa jest teoria interesariuszy. Z jednej strony teoria ta znacząco rozszerza zakres powiązanych z przedsiębiorstwem podmiotów, które powinno ono uwzględnić w swej strategii, poza właścicielami (akcjonariuszami), z drugiej strony, w jej centrum pozostaje klient.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych zagadnień związanych z działaniami CSR na rzecz klientów, ich reakcji na nie oraz informowania o podjętych działaniach ze strony przedsiębiorstwa. Artykuł ma charakter głównie teoretyczny, przy czym zawiera przegląd wybranych badań dotyczących CSR i jej wpływu m.in. na lojalność klientów.

## 2. DZIAŁANIA NA RZECZ KLIENTÓW JAKO ELEMENT TEORII INTERESARIUSZY

Globalna konkurencja zmusza firmy do wykraczania poza konwencjonalną mieszankę marketingową i poszukiwania źródeł konkurencyjności w aktywach niematerialnych. Coraz częściej przedsiębiorstwa sięgają po wartości zgodne ze społeczną odpowiedzialnością biznesu (CSR), uwzględniając w strategii poza celami ekonomicznymi także cele społeczne i ekologiczne. Przedsiębiorstwa starają się występować w roli dobrego pracodawcy, obywatela, i sąsiada, ponieważ jest to oczekiwane przez otoczenie gospodarcze [Hahn 2015: 15–17; Valeute 2015: 127–128].

Zgodnie z teorią interesariuszy sformułowaną przez Freemana [1983: 80–102] pomiędzy firmami i ich interesariuszami występują relacje dwustronne, a ich cele są ze sobą powiązane [Freeman i in. 2010: 4–7]. Identyfikowanie i uwzględnianie w strategii przedsiębiorstwa oczekiwań wszystkich interesariuszy ułatwia mu stabilny i trwały rozwój, któremu towarzyszy poprawa pozycji konkurencyjnej w długim okresie [Smith 2011: 13]. Interesariusze definiowani są jako pojedyncze osoby lub grupy osób zainteresowane sukcesem gospodarczym danego przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na osiągnięcie jego celów, a w konsekwencji na zdolność do przetrwania [Clarkson 1995: 106]. Interesariuszami są osoby i podmioty bezpośrednio współpracujące z przedsiębiorstwem oraz pozostałe osoby i podmio-

ty, które mogą wpłynąć na uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki. Związana z powyższym ujęciem klasyfikacja interesariuszy dzieli ich na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Interesariuszami wewnętrznymi są osoby kontrolujące działalność przedsiębiorstwa z tytułu własności (akcjonariusze, udziałowcy) oraz z powodu funkcji w nim pełnionych (zarządzający, pracownicy). Wśród interesariuszy zewnętrznych wymienia się: klientów, dostawców, wierzycieli, społeczności lokalne, stowarzyszenia handlowe, władze różnych szczebli, sądy, szkoły, uniwersytety itd. [Rybak 2004: 44–50]. Teoria interesariuszy jest zgodna z koncepcją CSR [Zhang, Ahmad 2021: 3], przez część autorów traktowana jest jako narzędzie praktycznych działań przedsiębiorstw w tym zakresie [Ashrafi i in. 2020: 9–12].

Działania CSR ukierunkowane są m.in. na budowę pozytywnego wizerunku marki wśród interesariuszy, nie tylko klientów ale także inwestorów i kredytodawców, w celu zwiększenia wiarygodności przedsiębiorstwa [Riduan i in. 2021: 1471; Sambyal 2017: 68]. Wzmocnienie wizerunku skutkuje wzrostem zaufania, które jest kluczowe w wielu relacjach między firmą a jej interesariuszami [Nakamura 2016: 252]. Pozytywna ocena działań CSR podjętych przez przedsiębiorstwo prowadzi do postrzegania go jako odpowiedzialnego społecznie podmiotu. Działalność CSR ma potencjał do budowania pozytywnych skojarzeń i postaw oraz pobudzania intencji interesariuszy, aby zaangażować się osobiste zasoby (np. pieniądze, praca) z korzyścią dla przedsiębiorstwa [Sen i in. 2006: 164].

CSR jest istotnie i pozytywnie skorelowana z satysfakcją klienta, co przekłada się na siłę jego relacji, zwiększając identyfikację klienta z firmą. Prowadzi to do faworyzowania firmy i rozwijania pozytywnego nastawienia, podnosząc reputację i wiarygodność. W tym ujęciu CSR wzmacnia markę firmy oraz prowadzi do większej satysfakcji klientów [Ghanbarpour, Gustafsson 2021: 4], którzy w rzeczywistości gospodarczej coraz częściej biorą pod uwagę zaangażowanie firm w CSR przy podejmowaniu decyzji zakupowych [Moisescu 2017: 308].

W literaturze marketingowej stwierdza się, że satysfakcja klienta należy do długoterminowych czynników wpływających na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Satysfakcja klientów z zakupionych produktów i usług buduje ich lojalność, wspierając ciągłość sprzedaży [Luo, Bhattacharya 2006: 2–4], co przekłada się na stabilność przychodów [Ghanbarpour, Gustafsson 2021: 5]. Zadowolenie klienta może być traktowane jako jego odpowiedź na doświadczenia konsumpcyjne [Terpstra, Verbeeten 2014: 499]. Tworząc skłonność do ponownego zakupu lub patronowania preferowanemu produktowi/usłudze konsekwentnie w przyszłości, powoduje się powtarzalne zakupy tej samej marki, pomimo działań marketingowych konkurencji, próbującej spowodować zmianę zachowań klientów [Oliver 1999: 34].



Troska o satysfakcję klienta i jakość obsługi, uczciwość w komunikacji z klientami, uczciwe ustalanie cen oraz dbałość o bezpieczeństwo klientów, to podstawowe elementy odpowiedzialności firmy. Zadowoleni klienci są lojalni i gotowi do zakupów nawet po wyższych cenach, niż oferowane przez konkurencję niżej ocenianą z perspektywy CSR. Dodatkowo pozytywny przekaz ustny zadowolonych klientów obniża koszty pozyskania nowych klientów [Moisescu 2017: 311].

Problemem z perspektywy menedżerów jest określenie optymalnej skali i kierunków działań CSR skierowanych m.in. do klientów. W praktyce trudno oszacować bezpośrednio związek między CSR a sprzedażą/zyskiem [Nakamura 2016: 251]. Z jednej strony dobrze ukierunkowane działania CSR skutkują dużą satysfakcją klienta, w związku z czym przedsiębiorstwo w przyszłości powinno poświęcać mniej zasobów na koszty obsługi, reklamacji, naprawy w terenie itp. Z drugiej strony, dążenie do satysfakcji klienta powoduje wzrost kosztów obsługi, ponieważ wymaga wysiłków na rzecz poprawy atrybutów produktów/usług [Terpstra. Verbeeten 2014: 500]. Konfrontując powyższe spojrzenia, badania dotyczące opłacalności podejmowanych działań CSR wskazują, że największe prawdopodobieństwo zwrotu nakładów już w krótkim okresie, dają działania skierowane na poprawę relacji z klientami i pracownikami [Dawkins 2015: 2]. Oczywiście nie zwalnia to menedżerów z podejmowania racjonalnych decyzji co do skali i ukierunkowania działań.

### **3. KOMUNIKOWANIE DZIAŁAŃ CSR SKIEROWANYCH DO KLIENTÓW**

Przełożenie działań CSR na tworzenie odpowiedniego wizerunku przedsiębiorstwa zależy od ich oceny ze strony klientów. Ponieważ jednym z podstawowych problemów jest odpowiednie informowanie o podjętych działaniach, przedsiębiorstwa powinny opracować strategie optymalnego komunikowania z klientami. Organizacje muszą być proaktywne w gromadzeniu informacji o zainteresowaniach konsumentów. Wiedza na temat tego, jak konsumenci postrzegają działania CSR, powinna być pozyskiwana i wykorzystywana do podejmowania decyzji o rozwoju tych programów, które są związane z wymaganiami odpowiednich klientów [Sen i in. 2006: 164].

Wśród mediów i narzędzi komunikacyjnych wykorzystywanych do rozpowszechniania informacji związanych z CSR wymienia się zwykle: raporty roczne, komunikaty prasowe, reklamy, strony internetowe i raporty społeczne. Ważne jest aby przekazywane informacje były wiarygodne, w przeciwnym wypadku zamiast budować wizerunek, mogą wywoływać sceptycyzm wśród klientów. Podstawowymi celami komunikowania o działaniach CSR jest: zwiększenie przejrzystości, wartości marki, reputacji i legitymizacji,

a także uzyskanie korzystnych porównań z konkurencją [Mercadé-Melé 2018: 432].

Firmy komunikują swoje działania CSR dostarczając klientom wiedzy na ich temat, w celu kształtowania postaw i uczuć wpływających na zachowania zakupowe [Mercadé-Melé 2018: 433]. Wiarygodność firmy w zakresie działań społecznie odpowiedzialnych definiowana jest jako stopień, w jakim konsumenci postrzegają firmę jako działającą w dobrej wierze oraz posiadającą umiejętności i doświadczenie potrzebne do realizacji działań. Przedsiębiorstwa o wysokim stopniu spójności swojej podstawowej działalności z działaniami odpowiedzialnymi społecznie są bardziej wiarygodne [Mercadé-Melé 2018: 434]. Odpowiedni i wiarygodny przekaz jest tym bardziej istotny, że zdolność konsumentów do dokładnej identyfikacji działań CSR przedsiębiorstw, których produkty/usługi nabywają, jest na ogół dość niska [Sen i in. 2006: 159]. Klienci oceniają motywy zaangażowania firmy w CSR pod względem autentyczności troski o cele przyświecające tym działaniom. Jeśli pojawiają się podejrzenia o nieszczerłość (działania pozorowane, ukierunkowane jedynie na budowanie wizerunku, zatajanie części informacji), może to pociągnąć za sobą skutki odwrotne do oczekiwanych [Sen i in. 2006: 160].

CSR wywołuje u konsumentów efekty poznawcze i afektywne (oddziałujące na przekonania i postawy), takie jak zakup produktu i wzrost lojalności. Intencja lojalnościowa jest określana jako wewnętrzna chęć konsumentów do zaangażowania się w firmę oraz do utrzymania nawyków konsumpcyjnych. Lojalność może być oceniana przez pryzmat liczby odkupów dokonanych przez konsumenta w danym okresie oraz odporność na strategie marketingowe konkurencyjnych firm [Mercadé-Melé 2018: 436].

Rewolucja technologii komunikacyjnych, w tym rozwój mediów społecznościowych (Facebook, Twitter, Instagram), ułatwiła społeczeństwu nieograniczony dostęp do informacji, w tym dotyczących zachowań przedsiębiorstw w zakresie CSR [Riduan i in. 2021: 1470]. Organizacje coraz częściej wykorzystują portale społecznościowe w ramach ich strategii komunikacyjnych, przy czym znaczna ich część wykorzystuje komunikację jednostronną w postaci wstawienia reklamy. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, że reklama taka jest mniej skuteczna od reklam zamieszczanych w tradycyjnych mediach (w telewizji, gazetach i czasopismach) [Mercadé-Melé 2018: 447].

#### 4. PRZEGLĄD BADAŃ DOTYCZĄCYCH DZIAŁAŃ NA RZECZ KLIENTÓW

Badania dotyczące skutków działań CSR na poziomie korporacyjnym wskazują, że oddziałują one pozytywnie na tożsamość i reputację, a „bycie dobrym obywatelem korporacyjnym” może pomóc przedsiębiorstwu w uzyskaniu trwałych przewag konkurencyjnych. Ważna jest odpowiednia komunikacja, ponieważ na większą identyfikację z organizacją i większy zamiar zakupu produkty można liczyć jedynie w przypadku klientów świadomych podejmowanych przez organizację inicjatyw [Sen i in. 2006: 164]. Dla klientów istotna jest zbieżność między prowadzoną działalnością a innymi działaniami firmy, która wpływa na postrzeganie CSR przez konsumenta oraz przypisywaną firmie wiarygodność i skłonność do zachowań altruistycznych (nie nastawionych na zysk, zawierających się w koncepcji społecznej odpowiedzialności) [Mercadé-Melé 2018: 446–447].

Badania wskazują, że praktyki CSR mają pozytywny wpływ na zachowania konsumentów, ich oceny w odniesieniu do produktu, marki i firmy, wspierają zamiar zakupu i marketing szeptany oraz podnoszą zadowolenie konsumentów [Zhang, Ahmad 2021: 3]. W takiej sytuacji firma czerpie korzyści z zadowolenia klientów w kolejnym okresie, z powodu powtarzalności zakupu [Gruca, Rego 2005: 115]. Satysfakcja klienta zwiększa zatem przyszłe przychody i zmniejsza ich zmienność [Gruca, Rego 2005: 127]. Badania w firmach usługowych w Norwegii i Szwecji w latach 2010–2019 wskazały, że średnio jednopunktowy wzrost satysfakcji klienta może przełożyć się ponad 10 procent wzrostu zysku w przyszłości [Ghanbarpour, Gustafsson 2021: 5, 8].

Konsumenci często są skłonni płacić wyższe ceny (w rozsądnych granicach) za produkty firm, które postrzegają jako etyczne i społecznie odpowiedzialne, mniejsze jest także prawdopodobieństwo przejścia na konkurenta i narzekanie na wzrost cen [Carvalho i in. 2010: 293–294]. Zakres, w jakim klienci postrzegają wzrost cen w związku z inicjatywami CSR jako sprawiedliwy (uczciwy), związany jest z poziomem satysfakcji wynikającej ze wsparcia społecznie odpowiedzialnych firm [Carvalho i in. 2010: 304]. Część autorów zwraca uwagę, że co prawda istnieją pozytywne relacje między działalnością CSR firmy oraz reakcjami konsumentów na tę firmę i jej produkt, jednak większość badań na ten temat została przeprowadzona w krajach rozwiniętych [Arli, Lasmono 2010: 46]. W krajach takich klienci gotowi są płacić więcej za produkty firm wdrażających CSR, bowiem mają wyższą świadomość i dochody, niż klienci w krajach słabo rozwiniętych. Badania przeprowadzone na początku XXI wieku wskazują, że konsumenci w Indonezji nadal byli nieświadomi i niechętni do wspierania CSR. Większość ludzi w krajach rozwijających się codziennie walczy o to, by zaspoko-

ić podstawowe potrzeby, decydują się zatem na zakup najtańszych produktów, nie biorąc pod uwagę zaangażowania firmy w działania CSR. Jeśli jednak konsumenci mogliby kupować podobne produkty w tej samej cenie i jakości, kupowaliby od firmy, która ma reputację społecznie odpowiedzialnej [Arli, Lasmono 2010: 49–50]. Można zatem stwierdzić, że konsumenci w krajach rozwijających się mogą brać pod uwagę politykę CSR realizowaną przez przedsiębiorstwa, ze względu jednak na niski poziom dochodów, nie zamierzają działań takich finansować (przez zgodę na wyższe ceny). Sytuacja ta będzie się zmieniać wraz ze wzrostem świadomości klientów i wzrostem ich dochodów. Badania w grupie MŚP produkujących żywność w Malezji wskazują, że malezyjscy menedżerowie zaczynają rozważać strategiczną rolę CSR jako wspierającą poprawę reputacji swojej firmy [Riduan i in. 2021: 1482].

Badania potwierdzają, że informowanie klientów o pozytywnych działaniach firmy prowadzi do większej satysfakcji klientów, a tym samym do wzrostu przyszłych zarobków [Ghanbarpour, Gustafsson 2021: 9]. Firmy muszą komunikować swój CSR, ponieważ poprawia to intencje lojalnościowe konsumentów. Jeśli następuje jednostronna komunikacja działań CSR (reklama), najbardziej odpowiednie są media tradycyjne, ponieważ nieinteraktywne reklamy w mediach społecznościowych irytują użytkowników. Aby uzyskać skuteczność podejmowanych działań z perspektywy reakcji na nie klientów, firmy muszą prowadzić działania CSR, które pasują do ich wizerunku, ponieważ wpłynie to na ich wiarygodność [Mercadé-Melé 2018: 447–448].

Badania przeprowadzone w Polsce w okresie poprzedzającym pandemię covid-19 wśród przedstawicieli dużych i średnich przedsiębiorstw odpowiedzialnych za realizację działań CSR na szczeblu operacyjnym, wskazują na duże znaczenie działań skierowanych do klientów. Spośród interesariuszy, do których kierowane są tego rodzaju działania, najwyższą ocenę uzyskały władze publiczne a drugie miejsca w rankingu zajęli klienci. W odniesieniu do oceny opłacalności działań CSR, klienci zajęli drugie miejsce po pracownikach [Zieliński 2021: 81, 91].

## 5. ZAKOŃCZENIE

Przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują inicjatywy w ramach polityki CSR, ponieważ jest to oczekiwane przez otoczenie gospodarcze. Znacząca część działań jest skierowana do klientów, którzy mogą uwzględnić w swoich decyzjach zakupowych działania CSR realizowane przez przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa starają się aby ich inicjatywy były pozytywnie oceniane przez klientów, ponieważ liczą na wzrost ich lojalności, która przekłada się na powtarzalność zakupów, przekazywanie pozytywnych informacji

na temat przedsiębiorstwa innym klientom, co pociąga za sobą stabilizację przychodów i pozycji konkurencyjnej na rynku.

Samo podjęcie działań w zakresie CSR nie gwarantuje sukcesu i uzyskania oczekiwanych efektów. Menedżerowie muszą dostosować podejmowane inicjatywy do sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo i oczekiwań zgłaszanych przez klientów. Skuteczność podjętych działań CSR zależna jest w znaczącym stopniu od ich wiarygodności i odpowiedniej komunikacji z klientami.

## Literatura

- [1] ARLI D.I., LASMONO H.K.: *Consumers' perception of corporate social responsibility in a developing country*. International Journal of Consumer Studies 2010, 34.
- [2] ASHRAFI M., MAGNAN G.M., ADAMS M., WALKER T.R.: *Understanding the Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability*. Sustainability 2020, 12.
- [3] CARVALHO S.W., SEN S., de OLIVEIRA MOTA M.: *Carneiro de Lima R.: Consumer reactions to CSR: A Brazilian perspective*. Journal of Business Ethics 2010, 91.
- [4] CLARKSON M.B.E.: *A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance*. Academy of Management Review 1995, 20(1).
- [5] DAWKINS C.: *Agnostic Pluralism and Stakeholder Engagement*. Business Ethics Quarterly 2015, 25(1).
- [6] FREEMAN R.E.: *Stockholders and stakeholders: A new perspective of corporate governance*. California Management Review 1983, 25(3).
- [7] FREEMAN R.E., HARRISON J.S., WICKS A.C., PARMAR B.L., De COLLE, S.: *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press 2010.
- [8] GHANBARPOUR T., GUSTAFSSON A.: *How do corporate social responsibility (CSR) and innovativeness increase financial gains? A customer perspective analysis*. Journal of Business Research 2021, 140(3).
- [9] GRUCA T.S., REGO L.L.: *Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value*. Journal of Marketing 2005, 69.
- [10] HAHN T.: *Reciprocal Stakeholder Behavior: A Motive-Based Approach to the Implementation of Normative Stakeholder Demands*. Business&Society 2015, 54(1).
- [11] MERCADÉ-MELÉ P., MOLINILLO S., FERNÁNDEZ-MORALES A., PORCU L.: *CSR activities and consumer loyalty: the effect of the type of publicizing medium*. Journal of Business Economics and Management 2018, 19(3).
- [12] NAKAMURA Y.: *Analysis of the Relationship between CSR Activity and Purchase Motivation*. Industrial Engineering&Management Systems 2016, 15(3).
- [14] LUO X., BHATTACHARYA C.B.: *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*. Journal of Marketing 2006, 70.

- [15] OLIVER R.L.: *Whence consumer loyalty?* Journal of Marketing 1999, 63(1).
- [16] RIDUAN M.A., KADER A., MOHEZAR S., KHAIRUNNISA N., YUNUS M., ALI R., NAZRI M.: *Marketing capability on the relationship between corporate social responsibility (CSR) practice and corporate reputation in small and medium enterprises food operators.* International Journal of Business and Society 2021, 22(3).
- [17] RYBAK M.: *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.* Warszawa: PWN 2004.
- [18] SAMBYAL R.: *Role of corporate social responsibility (CSR) Initiatives in promoting ethics and marketing related outcomes of companies: Towards a conceptual framework.* International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Field 2017, 3(5).
- [19] SEN S., BHATTACHARYA C.B., KORSCHUN D.: *The Role of Corporate Social Responsibility in Strengthening Multiple Stakeholder Relationships: A Field Experiment.* Journal of the Academy of Marketing Science 2006, 34(2).
- [20] SMITH R.E.: *Defining Corporate Social Responsibility: A System Approach for Socially Responsible Capitalism.* Philadelphia, Pennsylvania: University of Pennsylvania 2011.
- [21] TERPSTRA M., VERBEETEN F.H.M.: *Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry.* European Management Journal 2014, 32.
- [22] VALEUTE M.: *Business Sustainability Embeddedness as a Strategic Imperative: A Process Framework.* Business&Society 2015, 54(1).
- [23] ZHANG Q., AHMAD S.: *Analysis of corporate social responsibility execution effects on purchase intention with the moderating role of customer awareness.* Sustainability 2021, 13.
- [24] ZIELIŃSKI M.: *Cele i opłacalność działań CSR w polskich przedsiębiorstwach.* Opole: Wydawnictwo Politechniki Opolskiej 2021.

**Dr hab. Mariusz Zieliński**

Politechnika Opolska

Wydział Ekonomii i Zarządzania

Katedra Polityki Regionalnej i Rynku Pracy

ul. Luboszycka 7

45-036 Opole

**m.zielinski@po.edu.pl**



**Karolina OSTROWSKA**

## **TOURIST ATTRACTIVENESS OF THE GARBATKA-LETNISKO COMMUNE**

**Summary:** The article presents the Garbatka-Letnisko commune as a place attractive for tourists. The author's main objective was identifying the factors that influence the tourist attractiveness and identifying the tourist attractions of the Garbatka-Letnisko commune. To obtain the goal of the article, the author used indicator analysis from a Local Data Bank and in-depth interviews, which were conducted with the selected members of the community – local authorities and tourists who have visited the commune for at least three years. The conducted interviews indicate that the Garbatka-Letnisko commune is still a popular tourist destination. Respondents were consistent, saying that many tourists who are searching for relaxation and leisure choose the Garbatka-Letnisko commune as their vacation destination. The beautiful views of the commune often enamour tourists hailing from cities, making them come back repeatedly. The findings show that the Kozienicka Wilderness, specifically Krępiec Reserve, is crucial in making the commune attractive to tourists.

### **ATRAKCYJNOŚĆ TURYSTYCZNA GMINY GARBATKA-LETNISKO**

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje gminę Garbatka-Letnisko jako miejsce atrakcyjne turystycznie. Głównym celem autorki było zidentyfikowanie czynników wpływających na atrakcyjność turystyczną i zidentyfikowanie atrakcji turystycznych gminy Garbatka-Letnisko. Aby osiągnąć cel pracy badawczej, autorka wykorzystwała analizę wskaźnikową na podstawie danych z Lokalnego Banku Danych oraz przeprowadziła wywiady pogłębione, które zostały przeprowadzone z wybranymi mieszkańcami gminy – lokalnymi autorytetami oraz turystami, którzy odwiedzają gminę od przynajmniej trzech lat. Na podstawie wniosków z badań można stwierdzić, że Garbatka-Letnisko jest popularnym miejscem turystycznym, przede wszystkim wśród mieszkańców centralnej Polski. Respondenci byli zgodni, twierdząc, że wielu turystów szukających relaksu i wypoczynku wybiera gminę Garbatka-Letnisko jako miejsce swojego wypoczynku. Piękne widoki gminy często zachwycają turystów z miast, co sprawia, że wracają tu wielokrotnie. Wyniki badań wskazują, że Uroczysko Kozienickie, a konkretnie Rezerwat Krępiec, ma decydujący wpływ na atrakcyjność turystyczną gminy.

**Keywords:** tourism, tourist attractiveness, tourist, the Garbatka-Letnisko commune.

**Słowa kluczowe:** turystyka, atrakcyjność turystyczna, turysta, gmina Garbatka-Letnisko.



## 1. INTRODUCTION

Tourism is a diverse and multifaceted phenomenon, its interdisciplinarity is the cause of the difficulty to unambiguously phrase commonly used terms. According to Przeclawski [2004: 20–22], the diversity of the interpretations results in the fact that it is studied by different science disciplines. A variety of points of views has aggravated a clear-cut definition of the term. Alejziak [1999: 15–30] and Gaworecki [2003: 13–16] write that the term tourism will be understood differently by geographers, economists, sociologists and yet in a different way by historians or urban planners. Tourist attractiveness is a key issue for the development of various communes in Poland and all around the world [Nowakowski, 2001, Łazarek, 1999: 51–54, Pender, Sharpley, 2006]. Tourist attractiveness can be described as an assessment of components of a given place, which attract tourists [Kozuchowski, 2005, Meyer, 2003: 189–196, Wodejko, 1998]. Given that the assessment is subjective, it is difficult to be explicitly measured.

The main goal of the article is to analyse tourist attractiveness of the Garbatka Letnisko commune. The purpose of this article is to demonstrate arguments evidencing the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. The specific goals of the article were to identify the tourist attractions of the commune which encourage tourists to visit the Garbatka Letnisko commune and identify the factors that are evidential about the tourist attractiveness of the commune. It is an important issue for the author, given that she is a resident of the commune herself. The author identifies the factors that influence tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. The secondary data presented in the article include an indicators analysis based on the Local Data Bank. The primary data were obtained by conducting an in-depth interview with long-time residents of the Garbatka-Letnisko commune and tourists who have visited the commune for over three years. Nonprobability sampling technique was used by the author in order to choose the respondents. The author also applied the snowball technique to conduct the in-depth interviews.

## 2. HISTORICAL OVERVIEW OF THE GARBATKA-LETNISKO COMMUNE

As Dziedzicka [1998] writes, Garbatka has its own legend. Although it was never written down anywhere, it was passed between the local people, from the oldest to youngest. The story reportedly dates back to the villeinage times. It tells the story of naming the village. According to the tale, the name comes from an old pear tree. The plant had a big hump, which is translated into *garb*. The peasants were arguing over the name of the new locality,

wanting to call it after them, but the lord of the manor decided on the *Garbatka*.

As Dziedzicka [1998] points out, the earliest signs of settlement date back to the Stone Age. In the area where Garbatka is now located, there were two villages: Garbatka and Rambertów, which had various spellings [Rembertiów, Rambertów or Rembertów]. The second village is mentioned by Bolesław Wstydlivy in 1252 in the book written for sieciechowski monastery. The name Garbatka was written down for the first time in 1449. However, the most important mention was by Jan Długosz in *Liberum beneficiorum* from 1497–1542 and in *Radomskie księgi ziemskie* from the 15th century. The village was a property of the Szlitz family back in the 15th century. Then it became the possession of the Kochanowski lineage. In the 16th century Rambertów and Garbatka were united. In 1787 Garbatka had 253 residents, in 1881–715 residents and 101 houses. Between 1795–1809 Garbatka was under Austrian annexation and between 1815 and 1915 under Russian annexation. In the 19th century the village was a property of the Kozienicki entail, in which Gen. Iwan Dehn was in charge. During this time, August Wilkoński, who was a writer, a democrat and a participant of the November Uprising, was leasing the local grange. The development of the commune in the late 19th and early 20th century was caused by the building of the railway in 1885 that connected the Dęblin and Dąbrowski coal district.

According to the information collected from the oldest residents of the Garbatka Letnisko commune, the first train station building was wooden. During the First World War in 1914–1915, Russian, German and Austro-Hungarian army fought in the Garbatka-Letnisko commune area. Due to the attack on the Dęblin fortress, the building was incinerated and burnt down. Up to 1919 there was a provisional barrack, which acted as a booking office and railway service. After 1919 the current building was built.

Thanks to the comfortable access and short distance, holiday and leisure homes started to develop. One of those houses was built by Antonis Jani in 1890. Overall, he opened 4 guesthouses and a shop and started to intensively promote Garbatka as a health resort. He did a spectacular job, because not long after that doctors, patients and residents of Radom, Dęblin and other towns started to holiday in Garbatka. In 1921 Garbatka experienced rapid development, as witnessed by a rising number of its residents –1739 people. An important part of the economic history of Garbatka was the establishment of the Forest Inspectorate of Garbatka in 1923. During the interwar period, there was a rather large development of the timber industry in the *Puszcza Kozienicka* area. During the First World War there was a state-owned lumber mill, which was established by the Austrians.

Dziedzicka [1998] mentions that the most important years of Garbatka history were the interwar period. Garbatka became famous for being a holi-

day resort then. Many tourists visited, especially from Radom, Lublin and Warsaw. There were approximately 400 holiday cabins available for rental. The cabins were being built on both sides of the railway. During the interwar period the development of the commune was intensive in different fields of life. The main reason was the new settlement of villas located “behind the tracks” (local people of the Garbatka-Letnisko commune call that the area placed on the west side of the village). The new residents of that territory were arriving from Warsaw, Radom and Lublin. They were usually well educated, wealthy and in high-profile positions in the Second Republic. When they settled in Garbatka with their families, they realised that beside all the climactic values, there is a need of implementing various amenities already existing in other bigger cities, such as electrification, paved roads, the development of craft, trade, church and calling down doctors and nurses. To be able to do all of that, The Garbatka-Letnisko Friends Association was established. The brightest minds and prestigious names of that era were accumulated in one organisation. Those people were responsible for steering the social life and development of the commune. Various new organisations, clubs and groups were started, such as Loan and Service Office, Loan Service “Brotherly Help”, Merchants' Association, Cooperate Movement, Polish Scouting and Guiding Association, Polish Catholic Youth Association and Association of the National Women’s Organisation. Each of those organisations held its own status and programme in which the most important subjects influencing the image of the Garbatka-Letnisko commune were included. The interwar period was also a time when every illiterate was held by obligation to attend the mandatory courses. The purpose of those services was to undo the backwardness caused by three annexations.

According to Dziejzicka [1998], at the beginning of the 20th century, there were 1331 residents and in 1930–2000 in Garbatka. In 1936, in relation to the intensification of extraction of resin, a rather large distillery was formed. It helped with increasing the population of the area. The progressively increasing number of residents and tourists was also caused by doctors from the region, who acknowledged and advertised Garbatka as a health resort. The physicians advocated for the healthful and salubrious commune. It was an important factor for the development and growth of the locality: over a dozen shops were opened, furniture carpentry next to the lumber mill was established and a coal-yard was started. A numerous number of villas and guest houses were created, where the owners offered “a healthy holiday”. The amount of the incoming tourists during the summertime quadruply exceeded the number of the residents.

According to the Garbatka-Letnisko commune’s website, the Church Organs’ Factory, that Stanisław Jagodziński created, has existed since 1900. A church building committee was established in 1926. At the beginning of

the twenties the corn house was rebuilt to a chapel, to which in 1926 presbytery was added. Three years later, a church porch was built. During the following three years, with the help of most residents, the first provisory church was completed. The parish was founded in 1932 and was given a name of the Visitation of the Blessed Virgin Mary. Pr. Wincenty Wojtańkiewicz was the first parish priest. He died during the II World War in Oświęcim.

Dziedzicka [1998] points out that at the moment of the outbreak of the II World War the commune had over 3500 residents. The outbreak of the II World War impeded the dynamic development of the commune. In 1942 the Hitlerites executed two vicious genocides. The first one was the dismantling of the Ghetto in Garbatka, during which 62 people of Jewish origin died. The second one is called the Garbatka genocide. July 12, 1942 arrests were conducted. The purpose of those actions was to eliminate the expanding conspiratorial movement forming in the nearby locality. About 800 people were arrested and after the interrogation they were transported into death camps. Only 46 of the arrested people survived the camps. Garbatka was awarded the Cross of Valour for "martyrdom actions and courage during the II World War". After the war, the Garbatka Letnisko commune kept the character of the summer resort with the tradition of the holiday stay. During 1942–1945 prof. Leszek Kołakowski lived in Garbatka and has been an Honorary Member of the Garbatka-Letnisko Friends Association since 2000. A jazz pianist Andrzej Jagodziński and Krzysztof Kumor, an actor and a chairman of the association of Polish stage actors, were born there. Other Honorary Citizens of the Garbatka-Letnisko commune are: Władysław "Grab" Molenda, Jan Paweł II, Ryszard Szurkowski and pr. Stanisław Mnich.

### **3. CHARACTERISTICS OF THE GARBATKA-LETNISKO COMMUNE**

The Garbatka-Letnisko commune is located in the southern verge of Mazowieckie Lowland, Administratively is a part of Mazowieckie Voivodeship and its section – Kozienicki powiat. From the north side it adjoins the Kozienice city and commune and Sieciechów commune, from the east it borders with Gniewoszków commune, from the south with Policzna commune (Zwoleński powiat) and with Pionki commune (Radomski powiat). The characteristic part of the commune's landscape are coniferous, more specifically pine trees, which are a part of the Kozienice wilderness. They cover 49,82% of the area, so almost half of the commune. The forest takes up the northern and western area of the commune. The densely built-up area is located in the southern part of the commune. Many farmlands, meadows and ponds are also located there. In the southern part of the commune can also be found valleys of rivers, such as Brzeźniczka, Krępiec and Policzanka. The highest points are located near Anielin and do not exceed the height of 185

meters. The lowest point lies at the height of 112 meters and is located in Bąkowiec.

Garbatka-Letnisko commune covers an area of 74 km<sup>2</sup> and according to data from May 31, 2021 has 5012 residents. 9 village councils (including 11 villages) make up the commune: Garbatka-Letnisko, Anielin, Bąkowiec, Bogucin, Brzustów, Garbatka Długa (with Garbatka Nowa), Garbatka Zbyczyn (with Garbatka Dziewiątka), Molendy and Ponikwa. The biggest locality, resembling a small town, is Garbatka-Letnisko with 2930 residents.

The majority of all business entities are not connected with construction or agriculture and forestry. Under 5% of entities are in the agriculture, forestry and fishing category. The economic entities that are in the minority have been decreasing over the years. Other activities take up almost 60% of all economic entities of the Garbatka-Letnisko commune.

#### **4. TOURIST ATTRACTIONS AND AMENTITIES OF GARBATKA-LETNISKO COMMUNE**

As can be seen from the history of the commune, the Garbatka-Letnisko area has been a tourist resort for years. The territory has many tourist attractions and values. The first main thing that makes Garbatka-Letnisko commune attractive for tourists is the Kozienicka Wilderness. Although Garbatka is only a part of the whole wilderness, the forest plays an important part in the attractiveness of the area. The Kozienicka Wilderness was established on December 19, 1994. It covers an area of more than 30 000 ha and is composed of Kozienice, Radom and Zwoleń Forest Inspectorates. It is located between Radom and Vistula river and is a part of a now non-existent Radomska Wilderness. From the northwest it borders with the Radomka river, from northeast with Vistula valley and from south with the Radom-Puławy route. Tourists are able to hike and bike there. Horse riding is also quite popular there. There are 9 hiking trails, 17 bicycle routes and 9 educational trails located there.

According to the Kozienice Forest Inspectorate's website, Kozienicka Wilderness is under the protection of Kozienicki Landscape Park which was created in 1983. There are a lot of valuable natural habitats. Those which are well preserved are protected in reserves. Krępiec Landscape Reserve is the biggest one. It covers the area between Molendy and Garbatka Letnisko and is easily accessible. Visitors can hike or bike there. For motorized tourists, there is a car park prepared and located on the edge of the reserve, along the 79 route. There are various interesting layouts of the land. Visitors can find out for themselves, as there is an educational path created there. Tourists are welcomed by sculptures of the ghost of forest rangers, Kręp and Anka. Various tree types grow around the gorge, such as black alder, oak, sycamore, fir

and pine. The trunks of trees are covered with ivy. In the groundcover, moss, fern and oxalis can be found. Numerous insects, amphibians and molluscs live in the Krępiec Landscape reserve. Thanks to the Krępiec stream, there is a wetland territory which enables the wildlife to be lush and more diverse than in the elevated area. The springwater is clean and cold and it is safe for visitors to drink the water. Information boards are located along the path. Opening the area to tourists can cause various negative effects on the Krępiec Landscape Reserve, therefore to prevent those effects from happening two tourist trails and an educational path were built. Those routes are located in the most quaint areas, where visitors are able to enjoy the view and not cause more damage. The green and blue trails are situated along the embankments of the Reserve and show the specific lay of the land and the diversity of vegetation cover.

The next tourist attraction is the Polanka Resort located in the northern area of the Garbatka-Letnisko. It is surrounded by the Koziernicki Landscape Park. It is one of two resorts in the area, but it is the only swimming spot which has all needed certificates from the sanitary-epidemiological station and has lifeguards. According to the Polanka Resort's website, the water reservoir is relatively not big, but it has a sandy beach and a pier, which was built in 2019. For the visitors' convenience there is a bar and accommodation on the premises. The resort consists of 12 holiday cabins equipped with a bathroom and a camping site. The Polanka Resort also has an amphitheatre where various events take place, such as Children's Day and Rock Letnisko. A modern playground and a sand sports field are also located on the Polanka territory. Fishermen are a frequent sight, considering just next to the guarded bathing area there is a body of water that is fish-friendly. Because of the small area of Polanka, the presence of lifeguards and the rather shallow water, the resort is family and kids friendly. Thatch sunshade and benches can be found on the beach. Tourists are able to rest and enjoy the view there. In the near region of the Polanka resort, walking and biking trails are located. They extend all the way through the outskirts of Koziernicki Landscape Park. For tourists who enjoy active tourism, horse riding is available.

Another place that offers accommodation is the Tawerna Stawiska Resort located in Garbatka Zbyszyn. It is the second resort in the Garbatka-Letnisko commune, next to which a pond with a beach is located. According to the Resort's website, the holiday resort is situated on a 3 hectare area, among ponds and a forest. Tourists can swim in the pond next to the resort, but there are no lifeguards. Biking and fishing is popular there. According to the Resort's website, there is a round-the-clock reception available for visitors. Opposite to Polanka Resort, Tawerna Stawiska is open year-round.

An article on the Garbatka-Letnisko commune's website points out that in December, 2011 a professional, multipurpose sports field was opened

in Garbatka-Letnisko. The Orlik 2012 has an artificial pavement and local people can play basketball, volleyball, football, floorball and tennis there. Within the investment direct illumination, walkways and a sanitary and changing building were created. The Orlik ground was designed mostly for young local residents to increase their physical development, says the former vogt – Robert Kowalczyk. There is a football field next to Orlik, which can attract tourists who are football fans. Football matches of the local team, LKS Pion, are regularly hosted there.

The website of the Garbatka-Letnisko commune says that a plaza, which was neglected until 2017, was reconstructed and is considered another attraction of Garbatka Letnisko commune. The plaza is located next to the train station and Orlik sports field. The location of the plaza enables tourists to rest while waiting for a train and is the first place they see when they arrive in Garbatka-Letnisko. This area was developed, paving stone and numerous benches were placed there. Solar panels are attached to the benches so that visitors and local people can charge their phones. A unique fountain, in the shape of a globe, was placed there. It is a popular place where tourists take photos. Original wooden sculptures, made by students of a local school, were placed there (website of the Garbatka-Letnisko commune).

In the Garbatka-Letnisko commune, over half a decade ago, a secondary school complex was established. It is colloquially called “the Woody School” and it specializes in wood work. The school’s website says that its offer attracts many young people, who would like to gain knowledge. The school’s graduates begin their career life as qualified employees of the timber industry. The school is considered a tourist attraction, because it offers various courses and lessons for out-of-towners regarding the timber industry, such as a course to become a carpenter, an upholsterer and a forester. There also are iconography courses available. “The Woody School” is considered to be a specialized and elite institution, as it attracts many willing participants from all around the country. Although they do not come to the commune for a tourist experience, they are still keen on receiving it. There are many artistic things to see in the school’s area. Various wood carvings and sculptures are available to see in the school’s premises and all around the Garbatka-Letnisko commune, that were made by the school’s graduates. The school also offers tours and detailed descriptions of the carvings for tourists.

A family of local residents created a place where tourists can visit alpacas, named The Alpaca Project. As can be seen on the Project Alpaca’s website, the founder of the project completed an alpacotherapy course and has a special pedagogy degree. The owners believe that contact with alpacas is favourable to relaxing and calming, that it reduces stress and improves mood. There are four alpacas there: Gutek, Tadzik, Gniewko and Tofik and they get along with dogs, goats, cats and rabbits which also live on a prem-

ise. This tourist attraction is quite popular among families with children, considering it is a new experience for most children.

The next attraction is more popular among teens, young adults and adults. Dark Forest Paintball is located in Garbatka-Zbyszyn. As can be seen on the Dark Forest paintball leaflet, it is a place with numerous hiding spots and obstacles which make the game more interesting and challenging. The paintball field is located in the forest which isolates the players from the sun and light rain. The owners provide a ghillie suit, a mask and a paintball gun. A group of up to 16 tourists can enjoy this team game. Dark Forest Paintball is located only 7 km from Czarnolas. Although Czarnolas is not located in Garbatka-Letnisko commune, it is a very important tourist attraction in the Garbatka-Letnisko region. Many tourists choose to visit Garbatka-Letnisko commune, taking into account all the assets of the area but also because of the close proximity of the Jan Kochanowski Museum in Czarnolas. As can be seen on the Museum's website, The original property of the writer was turned into an interactive museum. The estate is surrounded by a wonderful park that is open to the public.

For those tourists who enjoy sightseeing and historical tourism, the Visitation of the Blessed Virgin Mary church would be a great attraction. According to the Garbatka-Letnisko parish's website, the church is built in classicistic style, made of red brick. Late pr. Stanisław Mnich was the one who changed the decor of the building, ordered restoration works and installed white elevation. The current parish priest is pr. Augustyn Rymarczyk. As the head of the parish he is responsible for, among other things, the cemetery. The parochial cemetery is not located next to the church, but on Martyrologii 4 Street in Garbatka-Letnisko. Beside being a place of burial, it is also a garden of remembrance of people who were murdered during the Second World War. As a result of mass arrests on the night of July 11–12, 1942, around 800 people were transported to death camps. Only 44 people survived (3 women). The rest of the arrested died from starvation, beatings, illnesses, but the majority were murdered in gas chambers. Few memorials and graves can be found there. Mass grave of the fallen in September, 1939 and a grave of two unidentified officers of the September Campaign are also located there. For those tourists who are interested in the Katyn massacre, a monument commemorating the murdered residents of the Garbatka-Letnisko commune in Soviet labour camps can be found there.

According to the Garbatka-Letnisko commune's website, various monuments and historical places are scattered across Garbatka-Letnisko commune. The first monument, which is located next to the railway crossing on the Skrzyńskich street, is a stone with dates of marching of the I Józef Piłsudski Cadre Company into the Russian annexation perimeter engraved.



The stone was placed there by the soldiers of the marshal and residents of Garbatka-Letnisko commune on the event's 25th anniversary.

The next monument is located near the old distillery and commemorates the pacification of Garbatka-Letnisko commune and those who fell while fighting the occupier. Another monument that memorializes the fight for independence is located on a plaza next to the train station.

In Garbatka-Letnisko, there are also two historic plaques. The first one is placed on a train station building in memory of Garbatka-Letnisko soldiers. The second is located next to the Partisans of the Kozienice Land primary school.

In Bąkowiec, there is a cemetery of soldiers fallen during the I World War. It is also a resting place of Russian, German and Austro-Hungarian soldiers, among who were also Poles, that fought in the Dęblińska battle in October, 1914. A choleric cemetery, that dates back to 1873, is also located in Bąkowiec.

Another stone that commemorates a historical event from Garbatka-Letnisko commune is located in Brzustów. The stone marks the murder and incineration of Benedykt Drożdż, a soldier of "Orzeł" troop in April 14, 1946. There also are a plaque, a cross and a grave that mark the original place of burial of legionnaires of Anielin and Laski battle.

As it was proved the Garbatka-Letnisko commune over the years, there were many facilities and accommodation establishments which targeted tourists and visitors. Few of them have stayed open until nowadays, many have closed.

The total number of accommodation establishments has increased over the years, as well as the number of beds. The second has increased over 207% since 2009. The number of tourists, which has also increased since 2009. In 2014 there were 856 registered tourists in the Garbatka-Letnisko commune, which is an over 200% increase. In 2009, tourists spent 2855 nights in the commune. Over the years, that number has increased to 8714, which is a 205% increase. Foreign tourists were much less likely to be met in the Garbatka-Letnisko commune, but in 2012 and 2013 there were 26 foreign tourists in total. In those years they spent over 346 nights in the Garbatka-Letnisko commune [the Local Data Bank].

In 1997 a holiday centre was established, but it closed down in 1999. During that time it could hold 80 guests and over 612 enjoyed their stay in that establishment. They spent over 4000 nights in the Garbatka Letnisko commune in those years [the Local Data Bank].

Other accommodation establishments that are complexes of tourist cottages. In the last 10 years there has been one complex of tourist cottages open all year. The number of bed places has been constantly changing over the years. It varied from 25 beds to 46. The total number of tourists that vis-

ited the complex from 2010 to 2014 was 1286. The total number of nights spent in the complex of tourist cottages was 4514. In 2010 the tourists spent 136 nights in the complex and in 2014–1080 nights, which is nearly a 700% increase. Nowadays, there are no registered tent campsites or private rooms for rent. There is one other nonclassified facility open all year though. That facility has had from 10 to 91 bed places over the years. Since 2009, the number of tourists visiting that facility has been increasing to 2013. In 2014 it decreased from 576 to 533. The total of the tourists that visited the facility was 2506. The number of nights spent was increasing by the year. They spent 30659 nights in total in that facility. Foreign tourists visited the facility in 2012 and 2013. There were 26 foreign tourists in total and they spent 346 nights in the facility [the Local Data Bank].

Based on the data shown in this subsection, it can be stated that the Garbatka-Letnisko commune has experienced a dynamic expansion of tourism over the years. It can only bring hope that this trend will remain and continue in the future. Hopefully, the Covid 19 pandemic will not interfere with the potential the Garbatka-Letnisko commune exhibits, which will allow the energetic development and creating new workplaces in the tourist sector.

## **5. SCHEME OF AN IN-DEPTH INTERVIEW**

The method that was used is called an in-depth interview and was conducted with the selected members of the community – local authorities and tourists, who have visited the commune for at least three years. This research method allows the researcher, as well as the respondent to have a conversation, a certain cooperation. The interview enables the researcher to influence the respondent to give comprehensive responses and does not impose specific answers, in contrast to questionnaires. The list of questions used to conduct an interview is called a disposition for an in-depth interview.

If the interview is recorded, the respondent must be informed and give consent. After the author of the article acquired the consent, she asked the respondents the primary question that was to introduce themselves, including the age, current engagement and the way of association with the Garbatka-Letnisko commune. By asking that question the author wanted to acquire the extent of information she could receive and properly introduce the answerer. The next question was a specific query about the Garbatka-Letnisko commune: do you, and if so why, consider the Garbatka-Letnisko commune as a touristic place? The question enabled the respondent to share their opinion and present their reasoning. The interviewer followed by asking if the respondent noticed if there is a surge of tourists in any specific times of the year. If the respondent answered affirmatively, the author asked if they have any information from where the tourists visit and how they acquired that

information. The interviewer wanted to know if they looked at the license plates or if they had more solid information.

After listening to the respondent, the author asked if they thought that the touristic potential of the commune was increasing or decreasing over the years. Many of the interviewees have lived in the Garbatka-Letnisko commune for over four decades, therefore were able to provide an informed and objective response. Subsequently, the respondents were asked about what they thought makes the commune attractive for tourists. The question was broad, allowing them to create a non-implied answer.

The next three questions were focused on tourist attractions in the Garbatka-Letnisko commune. The interviewees were asked to name at least three most important places in the Garbatka-Letnisko commune that, in their opinion, prompt tourists to visit. Then, they were requested to name other things or places in the commune that they would recommend the visitors to see. The interviewer's goal was to know what the residents thought were the most attractive touristically places. The last question about the tourist attractions was: what, in your opinion, is the jewel of the Garbatka-Letnisko commune? The author wished to know what the respondents would pick as the number one of all attractions in the Garbatka-Letnisko commune. Afterwards, the respondents were asked, to their knowledge, about any people that contributed to increasing the interest in visiting the Garbatka-Letnisko commune. The author's purpose was to acquire any knowledge about celebrated, or not, people that visited and made an effort to make the commune famous or more known.

The last two questions were open, created in a way, so that the respondent could add their thoughts and reflections about the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. The first was: would you like to add anything about the touristic resources of the commune that you would like others to find out? The last question of the interview focused on any ideas that the responders might have had to increase the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. The author then thanked the interviewees for the talk.

## **6. DINGS OF QUALITATIVE RESEARCH WITH IN-DEPTH INTERVIEW**

The perception of a place as a tourist destination can depend on a perspective. Depending on being a resident of a commune or being a tourist visiting that same commune, different aspects can seem attractive or unattractive. Tourists often appreciate aspects of a locality that residents do not even notice. In this subsection of the article, the author is going to present the findings of qualitative research with in-depth interviews and their analysis.

The research was conducted on 10 people, 5 residents of the Garbatka-Letnisko commune and 5 tourists visiting the commune. 9 of the respondents were women (see Table 1).

**Table 1.**

Introduction of the respondents

<b>Would you like to introduce yourself? Could you tell me your name, including the age, current engagement and the way of association with the Garbatka-Letnisko commune?</b>	
Krystyna Sobieszek	Former teacher, 82, retired, resident of the commune
Lidia Ligorowska	Councilwoman, 76, resident of the commune
Małgorzata Ostrowska	Current owner of the Polanka Resort, 52, resident of the commune
Dorota Banaszek	Teacher, 58, resident of the commune
Zuzanna Tomala	Owner of a transport company, 23, resident of the commune
Ewa Kacak-Niemczuk	Manager at a company, 39, tourist visiting the commune for over 3 years
Aleksandra Kardaszyńska	Retired, 74, tourist visiting the commune for over 15 years
Jerzy Wiosna	Retired, 68, tourist visiting the commune for over 10 years
Małgorzata Blichar	CEO of a company, tourist visiting the commune for over 7 years
Dorota Sieradzka	Social servant, tourist visiting the commune for over 5 years

Source: own elaboration based on the in-depth interviews.

Table 1. shows the identity of the respondents and their association with the Garbatka Letnisko commune, which was the first question of the interview. Four of the respondents are senior citizens, the other six are in the working age (whence two of the respondents did not provide their age). The author chose the respondents based on the amount and the quality of the information they could provide.

Next, the author asked the following question: “Do you, and if so why, consider the Garbatka-Letnisko commune as a touristic place?” All of the respondents answered positively. The author reckoned the reasons would be various, but, surprisingly, 9 of 10 respondents chose the close proximity to the forest and beaches as the main reason for the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. The Polanka and Tawerna Resorts were also quite popular answers. Only one respondent went into detail and added the small distance of Czarnolas.

The next question was addressed to only the residents of the commune: “Have you noticed if there is a surge of tourists at any specific times of the year?”. The reason for doing so was the fact that tourists are not able to observe a difference if they are not present in the commune year-round. All five local respondents answered positively, adding that the surge happens in the summer. The interviewer followed with the following question: “Do you have any information about where the tourists come from and how you acquired that information?”. Two interviewees answered vaguely, saying that the tourists come from cities. Two respondents went into detail, enumerating places like Lublin, Radom, Warszawa, which the author anticipated. Małgorzata Ostrowska, the current owner of the Polanka resort, was well informed and listed other cities, such as Katowice, Gdańsk, Rzeszów or Piaseczno.

The question that was asked next was: “Do you think that the touristic potential of the commune has been increasing or decreasing over the years?”. All respondents were qualified to answer the query, given that half of them are residents and half have been visiting the commune for at least 3 years. Six people said that the potential has been increasing, one – decreasing and three chose option three, which was that the Garbatka-Letnisko has maintained the same level of the potential. The respondent’s answers to the next question can be seen in Table 2.

**Table 2.**

The reasons for the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune

<b>What do you think makes the commune attractive for tourists?</b>	
Krystyna Sobieszek	The forest, the peace and quiet, the ability to walk on many trails
Lidia Ligorowska	The openness on tourists
Małgorzata Ostrowska	Close proximity to the Kozienska Wilderness
Dorota Banaszek	The continuous development of the tourism infrastructure
Zuzanna Tomala	The easy access to the commune from every part of the country
Ewa Kacak-Niemczuk	The microclimate and the biologically healthy water in the lakes
Aleksandra Kardaszyńska	The peace and quiet
Jerzy Wiosna	Good publicity on the Internet
Małgorzata Blichar	The huge forest and the ability to gather mushrooms
Dorota Sieradzka	Many attractions for families with young children

Source: own elaboration based on the in-depth interviews.

The answers presented in Table 2 are what the respondents chose as the main motive of their visit or what they think could be the crucial reason for visiting the Garbatka-Letnisko commune. As can be seen, many respondents chose the natural, geographical as well as climatic aspects of the commune. The microclimate, close proximity of the forest and what follows, mushrooming. Many people equate the forest with calmness, hence with being able to relax and recharge. Two of the interviewees mentioned the infrastruc-

ture. Publicity of the commune was also mentioned. The commune's office, as well as the Polanka and Tawerna Resorts advertise themselves online. In the modern world, there is a better chance at being discovered by tourists online, than anywhere else.

The author then asked the following question: "Could you name at least three most important places in the Garbatka-Letnisko commune that, in your opinion, prompt the tourists to visit?". Most of the tourists pointed to Polanka Resort and The Kozienska Wilderness, specifically Krepiec Reserve. There were also answers such as the Alpaka Project, Dark Forest Paintball and the numerous monuments and historic places. Two respondents also mentioned the ability to fish, so the local river - Brzezniczka. Given that it is not a place, but was mentioned a few times, the author decided to also include the local football team. Many tourists, mostly men, visit the commune to observe the games. Interviewees spoke of many places that would seem not worth mentioning too. Simple benches in the middle of nowhere, fields and glades were quite popular answers. As the author said before, the Garbatka Letnisko commune mostly attracts tourists who need a rest and relaxation, as can be seen from the respondent's answers.

The following question was: "Could you name other things or places in the commune, or near the commune, that you would recommend the visitors to see?". The respondents already answered a similar query, but the author wanted to know if they would name any places from outside the Garbatka-Letnisko commune. Four people mentioned Czarnolas, two of them said Kazimierz Dolny. A Few people named Królewskie Źródła and one person spoke of Zwoleń.

Then, the interviewer asked if the respondents knew any people that contributed to increasing the interest in visiting the Garbatka-Letnisko commune. The results were quite interesting. Tourists mostly spoke of people that introduced them to the commune, friends or coworkers, sometimes a family member. The residents of the Garbatka-Letnisko commune mostly named famous people, such as Ryszard Szurkowski and other residents who contributed to the current popularity of the commune. The Dziedzicy family was mentioned, former voights, and even the people the interview was conducted with, such as Lidia Ligorowska and Małgorzata Ostrowska.

After having been asked: "Would you like to add anything about the touristic resources of the commune that you would like others to find out?", all respondents talked about the beautiful views of the commune. "No matter where you go, the beauty of this place is overwhelming. The forest specifically. There are so many hidden gems in the woods, glades and special spots. For example, there is a place not far from the Polanka Resort, which has tree shrines all over. It is so unexpected but so charming.", Ewa Kacak-Niemczuk said.

The last question of the interview was: “Do you have any ideas to increase the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune?”. Again, all respondents were consistent. The interviewees talked about increasing the amount of bed places and developing the gastronomic base of the Garbatka-Letnisko commune. The author then thanked the interviewees for the conversation.

## 7. CONCLUSIONS

In order to obtain the main goal of the article, the author used in-depth interviews and an indicators analysis based on the Local Data Bank. The most important aspects of the findings were the constant development and improvement of the tourism base in the Garbatka-Letnisko commune and its natural, geographical as well as climatic features. As it turns out, close proximity to the forest and beaches are the main reasons for the tourist attractiveness of the Garbatka-Letnisko commune. Calmness, hence being able to relax and recharge, is also a crucial motive of visits. The Garbatka-Letnisko commune has been considered a tourist place for many decades now. The conducted interviews indicate that the Garbatka-Letnisko commune is still a popular tourist destination. Respondents were consistent, saying that many tourists who are searching for relaxation and leisure choose the Garbatka-Letnisko commune as their vacation destination. The beautiful views of the commune often enamour tourists hailing from cities, making them come back repeatedly. The findings show that the Kozienska Wilderness, specifically Krępiec Reserve, is crucial in making the commune attractive to tourists. The natural values, such as the Krępiec Reserve and well-developed tourism base, for example Polanka and Tawerna Resorts, are what encourages tourists to visit the place most. The therapeutic microclimate also influences tourists. Those features of the commune make it attractive to many tourists. The indicator analysis presented in the article also shows that over the years, there were many facilities and accommodation establishments which targeted tourists and visitors. The total number of accommodation establishments has increased over the years, as well as the number of beds.

The Garbatka-Letnisko commune has been considered a tourist place for many decades now. It is a picture-perfect place, worth visiting. The microclimate of the commune equals clean and healthy air. Beaches, varied landforms and the unique landscapes guarantee tourists fun memories. The Garbatka-Letnisko commune is a place where tourists can relax, rest and forget about the commotion of cities. For those tourists who like being active there are various hiking trails and bicycle routes. The hospitality of the local residents is encouraging and inviting, giving tourists a chance to actually get to know the beauty of the commune. The position of the commune offers easy



access from almost every part of the country, given the availability of the railway and various transport companies. Although the commune offers the most in the summertime, it is also a great place to visit in other seasons.

### References

- [1] ALEJZIAK W.: *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Kraków: Albis 1999.
- [2] DZIEDZICKA M.: *Kronika Garbatki-Letnisko*. Pionki: Market Center 1998.
- [3] GAWORECKI W.: *Turystyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003.
- [4] KOŻUCHOWSKI K.: *Walory przyrodnicze w turystyce i rekreacji*. Poznań: Wydawnictwo Kurpisz 2005.
- [5] ŁAZAREK R.: *Ekonomika turystyki. Wybrane zagadnienia*. Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna 1999.
- [6] MEYER B.: *Jakość środowiska jako jeden z elementów determinujących przestrzeń*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński 2003.
- [7] PENDER L., SHARPLEY R.: *The management of tourism*. London: Sage 2006.
- [8] PRZEĆLAWSKI K.: *Człowiek a turystyka*. Kraków: Albis 2001.
- [9] WODEJKO S.: *Ekonomiczne zagadnienia turystyki*. Warszawa: Wyższa Szkoła Handlu i Prawa 1998.
- [10] The Local Data Bank <https://bdl.stat.gov.pl/bdl/dane/podgrup/temat>.

**Lic. Karolina Ostrowska**  
Politechnika Opolska  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Luboszycka 7  
45-036 Opole  
[k.ostrowska@student.po.edu.pl](mailto:k.ostrowska@student.po.edu.pl)

**Recenzja monografii: M. Moszyński, Z. Wiśniewski**

Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2020.

### **„Polityka rynku pracy w społecznej gospodarce rynkowej Niemiec”**

Książka zawiera siedem rozdziałów, z których pierwszy poświęcono niemieckiemu modelowi Społecznej Gospodarki Rynkowej. Zawiera on odniesienie do uwarunkowań o charakterze instytucjonalnym, z perspektywy podejścia do funkcjonowania systemu gospodarczego w Niemczech, w tym regulowania rynku pracy. Drugi rozdział poświęcono podstawowym elementom regulacji rynku pracy w postaci polityki rynku pracy w Niemczech. W kolejnym rozdziale zwrócono uwagę na konsekwencje procesu zjednoczeniowego, trwającego od 1990 roku. Scalenie dwóch organizmów gospodarczych, funkcjonujących w zupełnie różnych uwarunkowaniach instytucjonalnych stanowiło wielkie wyzwanie dla polityki gospodarczej. Mimo 30 lat trwania procesu zjednoczeniowego nie do końca udało się scalenie rynków pracy na zachodzie i wschodzie kraju. Skuteczność polityki rynku pracy okazała się ograniczona, co spowodowało konieczność wprowadzania sukcesywnych zmian w regulacjach dotyczących funkcjonowania rynku pracy. Proces zjednoczeniowy wymagał także poszukiwań nowych sposobów przeciwdziałania bezrobociu. Tematyka ta stała się przedmiotem rozważań w rozdziale czwartym. Kolejny rozdział przedstawia szczegółowe rozwiązania dotyczące instrumentarium polityki rynku pracy po reformach regulacyjnych. Po zaprezentowaniu zastosowanych rozwiązań, Autorzy przedstawili ich efekty na podstawie analizy zmian sytuacji na niemieckim rynku pracy w oparciu o dane statystyczne. Ostatni rozdział poświęcono problemowi ewaluacji polityki rynku pracy, zmierzającej do aktywizacji bezrobotnych i osób zagrożonych utratą pracy.

Odnosząc się do zawartości merytorycznej, książka stanowi umiejętne połączenie prezentacji wybranych teorii ekonomicznych mających odniesienie na rynku pracy, historii gospodarczej Niemiec oraz podjętych po 1990 roku praktycznych działań zmierzających do ograniczenia skali bezrobocia i pełniejszego wykorzystania zasobów pracy. W pracy znajdują się odniesienia do ekonomii klasycznej, keynesowskiej, historycznej i instytucjonalnej, w których to teoriach Autorzy widzą inspiracje dla podejmowanych decyzji regulacyjnych i gospodarczych w ramach polityki rynku pracy. W analizie sięgnięto do okresu sprzed II wojny światowej, rozważania kończą się w 2020 roku, na odniesieniu do epidemii covid-19 i jej spodziewanym wpływie na rynek pracy w Niemczech. Ważnym elementem książki jest ocena efektów podjętych działań regulacyjnych oraz zastosowanych metod równoważenia rynku pracy.

Jednym z istotnych elementów rozważań jest odniesienie się do problemu konwergencji (między niemieckim i amerykańskim systemem gospodar-

czym), co do której Autorzy są sceptyczni. Swoje argumenty przedstawiają z perspektywy teoretycznej i praktycznej. Zwracają uwagę, że model amerykański opiera się na liberalizmie i szkole klasycznej w ekonomii, model niemiecki sięga natomiast do szkoły historycznej w ekonomii (uprawianej zwłaszcza w Niemczech), która stała się fundamentem dla ekonomii instytucjonalnej. Odnosząc się do decydentów politycznych w obu krajach Autorzy wskazują, że w politycznym przekazie zarówno decydenci amerykańscy jak i niemieccy podkreślają sukcesy swoich gospodarek, nie widzą zatem konieczności korekty „swojego” modelu gospodarczego.

Książka może stanowić inspirację do rozważań nad sytuacją na polskim rynku pracy. Rozwiązania zastosowane w Niemczech mogą zostać wykorzystane w okresie zawirowań gospodarczych wywołanych covid-19 i ewentualnego wzrostu bezrobocia. Z punktu widzenia długookresowych uwarunkowań funkcjonowania rynku pracy w Polsce, w warunkach kryzysu demograficznego, najbardziej interesujące jest, jak w Niemczech udało się zwiększyć aktywność zawodową osób w wieku przedemerytalnym, a zwłaszcza poważnie ograniczyć ilość bezrobotnych długotrwałych, aktywizując tę grupę bezrobotnych.

Mariusz Zieliński

**Recenzja monografii: A. Lipka, M. Król, S. Waszczak**

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2019.

### **„Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzania. Wybrane problemy”**

Monografia „Kreatywność językowa w ekonomii i zarządzania. Wybrane problemy” stanowi próbę zbadania przejawów kreatywności językowej w naukach ekonomicznych oraz wybranych obszarach praktyki gospodarczej. Autorzy wyszli z założenia, że kreatywne środki językowe zwracają uwagę nabywców na rynku. W monografii wyróżnić można część wprowadzającą, o charakterze teoretycznym oraz część badawczą, skupiającą się na poszukiwaniu przejawów kreatywności językowej w wybranych do analizy obszarach.

Wprowadzenie do aspektów teoretyczno-metodycznych podzielono na dwie części, tj.: zagadnienia kreatywności językowej, jej przejawów, propozycji jej pomiaru oraz określenia możliwości i ograniczeń jej stosowania oraz analizy wpływu rutyn organizacyjnych i ich zmian na funkcjonowanie organizacji (w tym skłonności do stosowania kreatywności językowej). Kolejna część monografii prezentuje wyniki własnych analiz Autorów. Pierwsza część analiz dotyczy przejawów kreatywności językowej pojawiającej się w opracowaniach naukowych z dziedziny nauk ekonomicznych. Odniesiono się w niej do: tytułów publikacji o charakterze ekonomicznym, metafor rynku występujących w literaturze ekonomicznej, wykorzystania w nazwach koncepcji zarządzania antropomorfizacji i anglicyzmów, kreatywności językowej w charakterystyce organizacji oraz kreatywności językowej stosowanej przez recenzentów dorobku habilitacyjnego w dziedzinie nauk o zarządzaniu.

Druga część analiz dotyczy kreatywności językowej w praktyce gospodarczej. Wybranymi przez Autorów obszarami są: turystyka (np. kreatywność nazw oferowanych wycieczek), rynek szkoleń (tytuły szkoleń dla pracowników), nazwy firm sektora HoReCa (hotele, restauracje, kawiarnie), a także ogłoszenia rekrutacyjne. Interesująca z perspektywy sytuacji na rynku pracy (coraz częstsze pojawianie się wakatów w polskich przedsiębiorstwach) wydaje się kreatywność w ostatnim z wymienionych obszarów. Pracodawcy coraz częściej starają się używać niestandardowych sposobów zachęcania do aplikowania na wakujące stanowisko pracy.

Warte podkreślenia jest, że Autorzy bardzo szczegółowo przedstawili we wstępie opracowania cele oraz problemy badawcze pierwszej (dotyczącej strony teoretycznej) i drugiej (zawierającej analizy własne) części monografii. W zakończeniu znalazło się odniesienie do treści zawartych we wstępie. Monografia łączy w sobie podejście naukowe z walorami praktycznymi. Szeroki zakres badań (zarówno przejawy kreatywności językowej w naukach ekonomicznych jak i w wybranych obszarach z praktyki gospodarczej)

powoduje, że książka może znaleźć szeroki krąg odbiorców. Publikacja jest skierowana zarówno do środowiska naukowego, jak i praktyków gospodarczych. Wiele na lekturze mogliby zyskać habilitanci przygotowujący swoje wnioski awansowe, nie tylko w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Monografia może także stanowić przykład literatury dodatkowej w przypadku wielu przedmiotów prowadzonych na studiach wyższych w ramach nauczania na kierunku „Zarządzanie”. Praktycy gospodarczy mogą wykorzystać recenzowaną publikację jako źródło umożliwiające porównanie podejmowanych przez siebie działań w zakresie komunikacji z otoczeniem gospodarczym z już występującymi na rynku.

Mariusz Zieliński

**„Systemy motywacyjne w Instytutach Naukowo-Badawczych.  
Stan aktualny i kierunki doskonalenia”**

Z perspektywy celów, w jakich zostały stworzone, instytuty naukowo-badawcze są specyficznymi podmiotami gospodarczymi. Podstawowym ich zadaniem jest prowadzenie działalności naukowej i twórczej, z której korzyść ma otoczenie społeczno-gospodarcze. Instytuty naukowo-badawcze są bardzo istotnym elementem wzmacniania sfery B+R w gospodarce, dostarczając jej nowej wiedzy i wspierając procesy innowacyjne. Jak w każdym podmiocie gospodarczym, zaangażowanie pracowników w dużej mierze zależy od systemu ich motywowania do pracy.

Recenzowane opracowanie ma charakter monograficzny. Dwa pierwsze rozdziały stanowią wprowadzenie teoretyczne, odnosząc się do systemów motywacyjnych. Autorzy rozpatrują je z perspektywy zadań organizacji i oddziaływania na pracowników. Zagadnienia związane z motywowaniem są rozpatrywane najpierw z perspektywy organizacji a potem z perspektywy pracownika, co pozwala spojrzeć na problematykę systemów motywacyjnych z różnych punktów widzenia. W trzecim rozdziale monografii dokonano prezentacji charakterystyki instytutów badawczych i ukierunkowania ich działalności w Polsce. Dodatkowo przedstawiono w nim strukturę zatrudnienia z perspektywy stopni i tytułów naukowych oraz obowiązków spoczywających na dwóch podstawowych grupach zatrudnionych, tj. pracownika naukowym oraz pracownika badawczo-technicznym. Następny rozdział poświęcono prezentacji specyfiki systemów motywacyjnych w jednostkach badawczo-rozwojowych. Szczególną uwagę poświęcono ścieżce potencjalnej kariery zawodowej z uwzględnieniem możliwości kariery dydaktycznej, naukowej i menedżerskiej oraz czynnikom motywującym i demotywowującym pracowników naukowych. W celach porównawczych przedstawiono ścieżki kariery naukowo-badawczej w Niemczech.

Kolejne rozdziały monografii dotyczą wyników badań ankietowych przeprowadzonych wśród kierowników i pracowników instytutów badawczych. Przedstawiono w nich metodykę badań, charakterystykę próby badawczej (na ankietę odpowiedziało 24 kierujących jednostkami badawczymi i 215 pracowników) i narzędzi wykorzystanych do analizy, ze szczególnym uwzględnieniem zawartości kwestionariusza ankiety. Wyniki badań ankietowych wykorzystano do przedstawienia oceny: stosowanego systemu motywacyjnego z perspektywy instytucjonalnej, funkcjonujących w instytutach naukowo-badawczych motywatorów płacowych i pozapłacowych, barier we wdrażaniu zmian systemu motywacyjnego. Stosowane płacowe i pozapła-

cowe motywatory zostały wyraźnie niżej oceniane przez pracowników niż przez kierujących instytucjami.

Kolejną część monografii poświęcono porównaniu postrzegania systemów motywacyjnych z perspektywy różnych przekrojów ankietowanych. Sprawdzono zróżnicowanie odpowiedzi w przekrojach według płci, wieku, doświadczenia zawodowego, hierarchii zawodowej i formy (stabilności) zatrudnienia. W rozdziale podsumowującym zaproponowano kierunki doskonalenia systemów motywacyjnych w instytucjach naukowo-badawczych oraz wskazanie grup pracowników, które czują się pokrzywdzone przez stosowany system motywacyjny. Wśród grup tych znalazły się kobiety, osoby młode, o niskim statusie zawodowym i zatrudnieni w formach niestandardowych (na czas określony), a także grupa wiekowa od 46 do 55 lat.

Monografia powinna spotkać się z zainteresowaniem pracowników instytucji naukowo-badawczych, a także nauczycieli akademickich i studentów kierunków ekonomicznych.

Mariusz Zieliński



**POLITECHNIKA**  
OPOLSKA

**ISSN 2353-8899**