

KARPACKI PRZEGLĄD NAUKOWY

NR 3 (19)/2016

Krosno 2016

KARPACKI PRZEGLĄD NAUKOWY

NR 3 (19)/2016

Krosno 2016

Redaktor naczelny:

prof. dr hab. Roman Pelczar

Redaktor prowadzący:

dr Jacek Cheda

Sekretarz redakcji:

dr Joanna Maj

Rada Programowa:

prof. dr hab. Pavol Dancák (Prešovská Univerzita)

prof. dr hab. n. med. Andrzej Denys (Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi)

prof. dr hab. Ryszard Henryk Kozłowski (Politechnika Krakowska)

prof. dr hab. Pavol Odaloš (Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici)

prof. dr hab. Ludwig Selimski (Velikoturnovski Universitet Sv. Sv. Kiril i Metodii)

prof. dr hab. Jan Szreniawski (Wyższa Szkoła Prawa i Administracji w Rzeszowie)

Redaktor naukowy numeru:

dr inż. Alina Maria Basak

Redaktor językowy:

dr Renata Gliwa

dr Mirosława Świtała-Cheda

Redaktor statystyczny:

dr Piotr Oleksiak

Czasopismo recenzowane

Skład, łamanie:

Katarzyna Chochołek

Projekt okładki:

Jakub Niedziela

© 2016 KTNiO

© 2016 RUTHENUS

Wydawnictwo RUTHENUS

ul. Łukasiewicza 49, 38-400 Krosno

tel. (13) 436 51 00, e-mail: ruthenus@ruthenus.pl

ISSN 2353-9917

Nakład 300 egzemplarzy

SPIS TREŚCI

Od redakcji, *Alina Maria Basak* 7

ROZPRAWY NAUKOWE

Rola organizacji pozarządowych w zakresie rozwoju człowieka,
Jaroslava Kmecová 13

Emerytury jako ważny składnik polityki społecznej państwa,
Zenon Ślusarczyk 29

Kompetencyjny profil menedżera samorządowego, *Ewelina Stasiak* 45

Bezrobocie i instytucje rynku pracy w świetle ustawy o promocji zatrudnienia
i instytucjach rynku pracy, *Natalia Piątek* 63

Problemy i perspektywy osób z niepełnosprawnością intelektualną
w społeczeństwie ryzyka, *Anna Lorens* 79

Przywództwo kobiet. Zarys problematyki, *Grażyna Kącicka*. 95

Mentoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacji,
Piotr Oleksiak. 111

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce ukierunkowanej
na zrównoważony rozwój, *Lukasz Kozar* 121

Bezpieczeństwo i obrona narodowa w Polsce,
Waldemar Janosiewicz 139

RECENZJE

OD REDAKCJI

Alina Maria Basak

Oddajemy w ręce Czytelników kolejny numer 3(19)/2016 *Karpackiego Przeglądu Naukowego*, który tradycyjnie porusza ważne kwestie historyczne, społeczne i prawne, prezentując zarówno analizy teoretyczne, jak i raporty z badań. Uzupełnieniem rozpraw naukowych są recenzje wydawnicze, będące integralną częścią pisma.

W części pierwszej prezentowane są rozprawy naukowe. Numer otwiera artykuł *Rola organizacji pozarządowych w zakresie rozwoju człowieka*. **Jaroslava Kmecová** dowodzi, iż organizacje non-profit poprzez swoje działania pomagają w rozwoju człowieka. Ich inwestycja w edukację jest oparta na utrwalaniu nowych możliwości i wzajemnej socjalizacji. Organizacje te nie ograniczają swojej działalności wyłącznie na rzecz swoich członków, ale rozszerzają ją na całe społeczeństwo. Kolejny artykuł *Emerytury jako ważny składnik polityki społecznej państwa* prezentuje **Zenon Ślusarczyk**. Autor zwrócił uwagę na znaczenie emerytur w kształtowaniu i realizacji polityki społecznej państwa. Zauważył, że zasadniczym celem polityki społecznej państwa jest poprawa jakości i poziomu życia ludności. Zajmuje się tym głównie państwo, jego organy rządowe i samorządowe, a także organizacje pozarządowe. Autor wskazał, że podstawowe prawa socjalne obywateli wynikają z dokumentów Unii Europejskiej i ONZ i z prawa wewnętrznego. Zdefiniował pojęcie ubezpieczeń społecznych, system ubezpieczeń społecznych, świadczenia społeczne. Dokonał podziału ubezpieczeń społecznych. Omówił podstawowe cechy i zasady ubezpieczeń społecznych. W podsumowaniu podkreślił, że ubez-

pieczenia rentowe i emerytalne są ważną częścią polityki społecznej państwa. Stanowią system zinstytucjonalizowanych świadczeń pieniężnych mających na celu zagwarantowanie i zaspokojenie podstawowych potrzeb ludzi w określonym wieku i sytuacjach losowych. **Ewelina Stasiak** w opracowaniu *Kompetencyjny profil menedżera samorządowego* skoncentrowała się na zdefiniowaniu pojęcia menedżera samorządowego oraz kompetencji niezbędnych kierownikom jednostek samorządowych w wykonywaniu ról i funkcji zarządzania. Wiedza na temat kompetencji pomaga skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, co prowadzi do wzrostu efektywności działań w przyszłości. W następnym artykule *Bezrobocie i instytucje rynku pracy w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* **Natalia Piątek** dowodzi, iż bezrobocie jako element rynku pracy staje się problemem nie tylko ekonomicznym, ale również społecznym. Jest ono trudne do zdefiniowania, więc w artykule ukazane zostały sposoby definiowania tego zjawiska w literaturze i możliwości jego klasyfikowania. Bezrobocie jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, wiąże się z czynnikiem ludzkim trudnym do zbadania, dlatego też nie ma jednej koncepcji bezrobocia. Trudno wskazać środowisko, w którym nie można by było znaleźć osoby poszukującej pracy. Dlatego ważnym elementem są także instytucje rynku pracy, których działania zmierzają do zwalczania i łagodzenia bezrobocia. **Anna Lorens** w pracy *Problemy i perspektywy osób z niepełnosprawnością intelektualną w społeczeństwie ryzyka* przedstawia problemy osób z niepełnosprawnością intelektualną, na które napotykają we współczesnym świecie. Dużo mówi się i pisze o potrzebie integracji, inkluzji społecznej osób z niepełnosprawnością, o ich prawach, ale niestety wciąż są one narażone na wykluczenie społeczne i dyskryminację. Jako przykład tych negatywnych zjawisk omówiono trudności w dostępie osób z niepełnosprawnością intelektualną do rynku pracy. **Grażyna Kącicka** w artykule *Przywództwo kobiet. Zarys problematyki* przeprowadziła analizę pozycji kobiet-liderów w obecnej rzeczywistości. Autorka dowodzi, iż kobiety nie są utożsamiane z przywództwem i zarządzaniem. Pomimo, że co druga osoba na świecie to kobieta, daleko do sytuacji, gdzie liczebna reprezentacja kobiet w biznesie, polityce czy nauce byłaby taka sama jak mężczyźni. Należy znaleźć sposób na to, by tę nierównowagę liczebną zmniejszyć. Początkiem działań powinno być zrozumienie, co motywuje kobiety do rozwoju w kierunku stanowisk przywódczych. Z kolei **Piotr Oleksiak** w opra-

cowaniu *Mentoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacji* przedstawił specyfikę mentoringu jako jednego z podstawowych narzędzi budowy zasobów wiedzy w organizacji. W tekście omówiono pojęcie mentoringu i jego podstawowe korzyści dla rozwoju organizacji. Przedstawione zostały także wyniki różnych badań dotyczących stosowania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach. Autorem kolejnego artykułu *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój* jest **Lukasz Kozar**. W artykule przedstawiono koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście obecnie zachodzących przemian społeczno-gospodarczych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. W tym celu autor przeprowadził teoretyczną refleksję na temat zachodzących zmian w rozumieniu pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ponadto w artykule zostały wskazane główne kierunki oddziaływań na podmioty gospodarcze w celu podejmowania przez nie decyzji dotyczących stania się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym. W analizach tych została podkreślona rola kreowania świadomego społeczeństwa (konsumentów) w zakresie problemów środowiskowych. Dodatkowo autor wskazał, iż przedsiębiorstwa pragnąc być odpowiedzialnymi społecznie mogą to robić bez względu na etap, na którym się znajdują. Możliwe staje się to poprzez tworzenie odpowiednich miejsc pracy jakimi są „zielone” miejsca pracy. **Waldemar Janosiewicz** w artykule *Bezpieczeństwo i obrona narodowa w Polsce* dowodzi, iż bezpieczeństwo jest priorytetową potrzebą narodów i społeczeństw. Problemem współczesnych państw jest budowanie nie tylko bezpieczeństwa narodowego, ale również bezpieczeństwa regionalnego i ogólnoswiatowego. Autor wskazuje na najważniejsze uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski, omawia skutki transformacji ustrojowej oraz specyfikę geostrategicznego położenia kraju. W artykule scharakteryzowano funkcje państwa w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa. Przedstawiono określone przez Konstytucję RP ustawowe obowiązki poszczególnych organów władzy państwowej w zakresie planowania i realizacji polityki bezpieczeństwa narodowego. Omówiono udział organów władzy samorządowej, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i obywateli w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa. Zwrócono uwagę na priorytety polskiej polityki bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku.

W drugiej części pisma zamieszczono recenzje publikacji. **Alina Maria Basak** przedstawia recenzję książki: Lilianna Kupaj, *Coaching przy kuchennym stole. Dobrze*

rozmowy, które scalą i zharmonizują Twoją rodzinę, Szkoła Coachingu Lilianna Kupaj, Zbylitowska Góra 2015, ss. 253, a **Waldemar Basak** prezentuje recenzję pracy: *Ks. Kazimierz Wais, Wspomnienia z pierwszego roku wojny światowej*, [red.] Przemysław Dąbkowski, WSCHÓD Wydawnictwo do Dziejów i Kultury Ziemi Wschodnich Rzeczypospolitej Polskiej, Lwów 1930, reprint z posłowiem Tomasza Pudłockiego: Wydawnictwo Ruthenus, Krosno 2015, ss. 126.

Prezentowane w tym numerze *Karpackiego Przeglądu Naukowego* teksty poświęcone zostały zróżnicowanej problematyce, ważnej ze społecznego punktu widzenia. Mamy nadzieję, że spotkają się one z zainteresowaniem Czytelników, skłonią do refleksji i podjęcia dyskusji naukowej.

ROZPRAWY NAUKOWE

Rola organizacji pozarządowych w zakresie rozwoju człowieka

Jaroslava Kmecová¹

Organizacje non-profit pełnią bardzo ważną rolę w społeczeństwie poprzez pracę, rozwój, a przede wszystkim inwestycje w ludzi. Praca i rozwój człowieka nie są tylko słowami i pojęciami. Za każdym z tych pojęć stoją ludzie – osobowości, które swoimi decyzjami wpływają na społeczeństwo. Postawy jednostek i grup osób, mają bezpośredni wpływ na postrzeganie pracy, rozwoju człowieka, z jego przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Otwierają drzwi do nowych realiów, które mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na jakość życia jednostek i społeczeństwa.

Inwestowanie to termin, który jest najczęściej związany ze wzrostem wartości kapitału, który jest własnością osoby fizycznej lub prawnej. Zazwyczaj jednostka inwestuje w zakup papierów wartościowych, świadectw udziałowych, antyków, nieruchomości, mieszkań, zakupu złota, diamentów i kamieni szlachetnych. Inwestycje będą się różnić w zależności od osobistych preferencji człowieka i jego zainteresowania lub hobby. Człowiek ciągle przeglądając swoje inwestycje próbuje odzyskać swoją własność. Dziś, w obliczu faktu, że często *chce przyspieszyć, tego co nie da się przyspieszyć. Poświęcamy dużo energii, przez co tracimy to, co trzeba zrobić teraz. Musimy pamiętać o intuicji, energii i czasie na czynności, które powinniśmy wykonać w odpowiednim momencie i do tego potrzeba nam cierpliwości, aby móc odłożyć pewne rzeczy na później. Ponadto również potrzebujemy spokoju i mądrości do tego wszystkiego aby odpowiednio rozpoznawać właściwe rzeczy*². Spójrzmy na inwestycje w rozwój człowieka jako ważną rolę organizacji non-profit.

Rozwój dzisiejszego człowieka jest bardzo absorbujący. Nie jest łatwo analizować to, co jest korzystne dla ludzkości. Człowiek analizuje wyniki badań, których efektem może być dużo pieniędzy. Chęć ludzi do inwestycji jest przedmiotem codziennych raportów. Dlaczego? Dlatego, że niosą ze sobą pieniądze. Pieniądze mają

1. Ing. Jaroslava Kmecová, PhD., MBA, St. Elizabeth University of Public Health and Social Work Sciences.

2. J. Košturiak, *Refleksje na codzień. Refleksja i kwestie zarządzania, biznesu i życia*, Bratysława 2010, s. 84.

moc z pozoru bardzo korzystną dla ludzi, ale kosztem tego człowiek traci wymiar odpowiedzialności za swoje decyzje. Nikt nie myśli o konsekwencjach, ani nie zastanawia się, czy to co człowiek robi dzisiaj, sprawia, że poczuje odpowiedzialność za siebie i za przyszłe pokolenia. Nagle widzimy takie wielkie zmiany w społeczeństwie, które człowieka czynią niewolnikiem. Niewolnika pieniędzy, pasji, emocji, energii elektrycznej. Ostatnie doniesienia medialne mówią, że mięso, które jemy, możemy produkować chemicznie. Ale kto z nas zadał pytanie: Czy to dobre dla ludzi? Tak wytworzone chemicznie mięso będzie odpowiednim pokarmem dla ludzi? Pytania te szukają obiektywnych odpowiedzi, a zarazem dążą do zminimalizowania negatywnych skutków tego działania. Technika, która ma pomóc nam ułatwić życie, nagle staje się niebezpieczna dla człowieka. Zagrożenie to wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, jest to niebezpieczne dla organizmu ludzkiego, ponieważ powoduje poważne problemy społeczno-ekonomiczne i środowiskowe. Po drugie, jest to niebezpieczne ze względu na zwiększenie bierności człowieka, której efektem jest spadek aktywności działań. Na przykład, nie należy używać komputera tylko do pracy, ale również do rozrywki. To przynosi różne efekty w zależności od celu w jakim używamy komputera.

W historii różnych krajów, kultur i narodów znaleźć można bezpośredni związek między edukacją, a moralnym i ludzkim poziomem życia. *Zbadanie tajemnicy człowieka na ziemi w dzisiejszych czasach jest ogromną przygodą z mnóstwem problemów. Weźmy pod uwagę obiektywną rzeczywistość czasu działalności człowieka, jak również jego apogeum, zwłaszcza, gdy w poprzednich czasach czas pracy był znacznie intensywniejszy niż obecnie. Człowiek nie ma pojęcia o wcześniejszych czasach nie mających darów techniki, jakie na co dzień mu towarzyszą (np. komputer i Internet). Człowiek dawnej epoki mógł pracować tylko w świetle dziennym lub przy świecach, a zazwyczaj nie dożywał sędziwego wieku. A jednak bardzo wiele udawało mu się osiągnąć i stworzyć. Wiedział jak wykorzystać mądrości poprzednich wieków, ale także swoje talenty*³. Dzisiejszy człowiek otrzymuje cenny dar techniki dla ułatwiania rozwoju swoich talentów, niestety człowiek nie korzysta z tych możliwości rozwoju, a niektóre jego działania prowadzą do zniszczenia człowieka. Przypomnijmy, na przykład, rozwój bomby atomowej, to ogromny sukces technicz-

3. S. Stolárik, *Kilka notatek do personalizmu i próba o zarys personalizmu*, Preszów 2010, s. 133.

ny, ale pamiętajmy również konsekwencje pozostawione przez uruchomienie tych bomb w japońskich miastach. Każdy może jednak pomyśleć, że to go nie dotyczy teraz, można więc wspomnieć o innych „udogodnieniach”. Przykładowo, człowiek stworzył wiele usprawnień do produkcji plastikowych butelek. Butelki te są bardzo łatwe w obsłudze i często są bardziej praktyczne, niż szklane butelki. Te butelki są jednak przyczyną poważnych problemów środowiskowych na lądzie i na morzu.

Człowiek w XXI. wieku podejmuje nowe wyzwania. *Oczywiście wzrost zainteresowania naturą człowieka w filozofii w XX. wieku są związane z dotychczasowo niespotykanym rozwojem nauk ścisłych i technologii, ale także zagrożeń, które powstały w tym rozwoju i wciąż powstają. Jednocześnie w tym okresie filozofia wzmocniła przekonanie, że świata, w którym człowiek żyje, nie można wyjaśnić jak świata obiektywnie podanych faktów, które mogłyby być postrzegane niezależnie od działalności człowieka, ale jako świat symboli i znaczeń, które są jego częścią, ale także w wyniku ludzkiego myślenia i działania*⁴. Dążenie do dobrego życia, jeśli ma to być coś więcej niż spontaniczne i naiwne poszukiwanie szczęścia, to musi prowadzić do poszanowania uniwersalnych standardów, jak również poszanowania norm oraz uwzględnienia dążeń do dobrego życia. Zagrożeniem jest przerodzenie się tego dążenia w dogmatyczną abstrakcję zasad, które nie odzwierciedlają różnorodności szczególnych przypadków, co w efekcie może prowadzić do konfliktu obowiązków. Postęp jest bardzo ważny dla ludzi i bez wątpienia ułatwia pracę człowieka. Konieczne jest jednak zbadanie, w jakim stopniu inwestować tak, żeby rozwój był korzystny dla ludzi w odniesieniu do każdego indywidualnego przypadku.

Ważnym czynnikiem wpływającym na inwestycje jest strach. *Strach bardzo mocno zakorzeniony jest w człowieku. Jeśli człowiek nigdy nie bał się, nie może w pełni ocenić faktów ze względu na braku dostrzeżenia w nich zagrożenia. Takie działanie byłoby stratą zarówno czasu, jak i sił człowieka. Strach zawsze odgrywa znaczącą rolę w myśleniu człowieka. Powinniśmy nauczyć się z nim polubownie dogadać. W szczególności, powinniśmy przestać uważać się za pacjentów, tylko dlatego, że boimy się czegoś. Strach ma prawo do istnienia, strach jest czymś co może przynieść dobro. Kto zbyt często się boi, zazwyczaj wpada w panikę, gdyż powiększa swoje obawy. W ten sposób człowiek wpada w błędne koło, obawiając się strachu, pomnaża*

4. P. Dancák, *Personalistyczny charakter filozofii Pawła Ricouera*, Preszów 2010, s. 32.

swoje obawy. W przeciwieństwie do takiego działania, spokojny dialog z lękiem często sam wywołuje zmniejszenie zaniepokojenia. Wszyscy możemy rozmawiać z własnym strachem, jakby to była osoba. Ubierając strach w konkretną twarz pozbawiamy go jego potężnej władzy⁵. Strach pojawia się wtedy, kiedy inwestowanie przekłada się na ryzyko. Ryzyko można podzielić na wewnętrzne, które wynika z obawy o samą inwestycję oraz na zagrożenia zewnętrzne, spowodowane czynnikami występującymi w otoczeniu człowieka oraz brakiem informacji na temat interakcji i oddziaływania interesariuszy.

Ryzyko jest związane z niepewnością i strachem związanym z inwestycją i tym, czy inwestycja ta w pełni się zwróci i obawami przed stratami finansowymi, jakie może ponieść człowiek. *Niepewność destabilizuje potencjalny stan rzeczy, co zawsze niepokoi ludzi. Dlatego naturalną rzeczą jest to, że od najdawniejszych czasów ludzie starali się przewidzieć przebieg wydarzeń w przyszłości, albo przynajmniej sformułować swoje decyzje tak, żeby wydarzenia te miały znaczący i pożądaną wpływ⁶*. Wszystkie rodzaje inwestycji są zagrożone i niepewne. *Pierwszym i najlepszym krokiem do minimalizacji ryzyka jest edukacja. Drugim krokiem jest zabezpieczenie inwestycji. Inwestorzy dużo inwestują w ubezpieczenie swoich inwestycji. A jednak większość ludzi inwestuje bez ubezpieczenia. To jest bardzo ryzykowne⁷*. Wynika to z faktu, że inwestowanie w przyszłość oznacza inwestowanie w nieznaną. Inwestycja wiąże się też z czynnikiem czasu, co oznacza, że rozwój jest możliwy tylko do przewidywania albo do oceniania jego warunków na bazie doświadczenia lub za pomocą metod matematycznych i statystycznych. *Warunki, w których decydenci przy podejmowaniu decyzji bazują na pewnej niewiedzy, aby otrzymać pozornie stabilny status swojej inwestycji, wiążą się z bardzo dużym ryzykiem. Warunki ryzyka są pod względem pewności na styku między warunkami z najwyższego poziomu bezpieczeństwa, a warunkami niepewnego wyniku⁸*. Nie jest możliwe dokładne obliczenie tego, jak zachowa się inwestycja w dłuższym okresie czasu.

5. A. Grűn, *Pracować a żyć. Napięcie między profesjonalnym a osobowym życiem*, Praga 2006, s. 21.

6. V. Baláž, *Ryzyko i niepewność*, Bratysława 2009, s. 13.

7. R.T. Kiyosaki, *Spisek bogatych. Osiem nowych zasad rządzących pieniędzmi*, Bratysława 2010, s. 292.

8. V. Gozora, *Zarządzanie kryzysowe*, Nitra 2000, s. 87.

Inwestycje dotyczące człowieka, jego osobistego rozwoju i inwestycje w osobę człowieka, są bardzo wymagające i złożone. W żadnym wypadku nie jest możliwe, aby ktoś przywłaszczył sobie prawa do określonych inwestycji, które mogą wpływać na decyzje konkretnej osoby. Choć zawsze zdarzają się pewne rodzaje przymusu, ze strony inwestorów i reklamowania określonych inwestycji, to działania takie są z założenia nieetyczne i niemoralne. Człowiek ma wolną wolę, a jego decyzje i postawy mogą mieć wpływ na innych, ale zawsze człowiek musi pamiętać, aby przestrzegać zasad etycznych i moralnych. Zainwestowanie w rozwój człowieka jest jednym z najpiękniejszych i najważniejszych inwestycji, ale muszą one być realizowane z uwzględnieniem rozwoju indywidualnego i społecznego.

Wiele osób zmagają się z poważnymi problemami społecznymi wynikającymi z zakłóceń warunków społecznych i relacji międzyludzkich. Te niekorzystne zakłócenia mogą być w pewnym stopniu minimalizowane i przekształcane poprzez działalność związaną z pracą społeczną, której celem jest aktywne promowanie inwestycji w rozwój człowieka. *Przedmiotem pracy socjalnej są zjawiska społeczne, które wyraźnie odbiegają od normy przez co stają się zjawiskami patologicznymi, ujawniającymi wciąż rosnącą tendencję destruktywnego wpływu na indywidualne osoby, jak i grupy lub społeczności, a przez to wymagają społecznej interwencji. Te zjawiska społeczne nazywane są również problemami społecznymi, lub negatywną sytuacją społeczną. W kategoriach praktycznych rozwiązań są to problemy nie tylko teorii pracy socjalnej, ale i praktyki pracy i polityki społecznej. Wykluczenie problemów społecznych z życia jednostki jest uważane za istotne zadanie zarówno dla pojedynczego człowieka, jak i dla grupy*⁹. Główne problemy społeczne to: ubóstwo, agresja, przemoc, przestępczość, dewiacje seksualne, alkoholizm, narkomania, wskaźnik samobójstw, hazard. To właśnie te problemy poważnie wpływają na ludzi i zakłócają ich relacje. *Podstawową cechą współczesnego świata jest przenikanie się wzajemnych stosunków międzyludzkich, na których rozwój bardzo wpływają osiągnięcia technologiczne. Braterski dialog między ludźmi nie ogranicza się jednak do samego postępu, ale dąży on do głębokiej komunii osób, która wymaga wzajemnego*

9. A. Tokárová a kol., *Praca socjalna. Rozdziały z historii, teorii i metodyki pracy socjalnej*, Preszów 2003, s. 36-37.

szacunku dla ich pełnej duchowej godności¹⁰. Zakłócenie tych relacji spowodowało poważne problemy społeczne zarówno jednostki, jak i społeczeństwa.

Personalizm stara się odpowiedzieć na pytania, które stawia rozwój¹¹. Zobaczmy, jakie odpowiedzi na dzisiejsze pytania niesie historia. Postęp technologiczny w XX wieku w zasadniczy sposób zmienił obraz człowieka o sobie samym, a także możliwości człowieka na wpływanie na zmiany swojej własnej istoty. Początkowy entuzjazm nad nowymi możliwościami zamienił się w niepokój. Obecnie jest to sytuacja, w której można skutecznie kontrolować wiele aspektów życia człowieka i wpływać na nie. Działanie ludzkie ma teraz globalne skutki, nie tylko w kontekście doświadczeń drugiej wojny światowej, obozów zagłady, działań terrorystycznych, ale także kryzysu finansowego i konfrontacji z możliwością użycia broni jądrowej i katastrofy ekologicznej. W dyskursie filozoficznym, ale również w praktyce życia, otwierają się tematy, które mają personalistyczny wymiar. Kryzys nadziei jest podstawą kryzysu, który odzwierciedla personalizm jako punkt myślenia filozoficznego: *Filozofia narodziła się z podziwu wobec otaczającego człowieka świata (Arystoteles), a także z wątpliwości człowieka (Kartezjusz). Teraz, w naszym kraju rodzi się z bólu (Tischner)*¹². Ten ból jest towarzyszem ciężkim, ale i niesie wspólne doświadczenia, ludzi, jak i całych społeczności. Personalizm stwarza przestrzeń do dyskusji na temat człowieka, jego życia, jego postawy i jego pracy. *Personalizm zgodnie z Mounier'em brał udział w rewolucyjnym kształtowaniu się wielu prądów myślowych. Hasła personalizmu łatwo były formowane przez myśl reformatorską oraz przez konserwatywne nurty. Mounier nie ma wątpliwości, że kapitalizm zachodniej burżuazji powinien być zastąpiony przez socjalistyczne stosunki społeczne, ale socjalizm też powinien wypływać z myśli chrześcijańskiej. Chrześcijaństwo nie opóźnia ani nie hamuje rozwoju, ale jest siłą, przynoszącą szybką zmianę i rozwój. Chrześcijaństwo jest jak znak drogowy, który określa kierunek i aranżacje rewolucji. Personalizm w każdej rewolucyjnej myśli próbuje wyeliminować kapitalizm*¹³. Należy pamiętać, że aktywność chrześcijańska nie tylko zbudowała fundamenty prawa

10. Sobór Watykański II., *Gaudium et spes*. [online – 2015]

11. A.M. Basak, *Personalizm jako podstawa wychowania młodzieży*, [w:] P. Dancák (red.), *Personalizm w procesie humanizacji ludzkiej społeczności*, Preszów 2014, s. 292-293.

12. P. Dancák, *Personalistyczny wymiar w filozofii XX. wieku*, Preszów 2009, s. 4.

13. W. Słomski, *Wstęp do filozofii Emmanuela Mouniera*, Preszów 2006, s. 89.

w szkołach i na uniwersytetach, ale i wspierała i wspiera rozwój nauki, sztuki i architektury, nie wyłączając ekonomii i sektorów non-profit.

Rozwój człowieka jest ważny, ale należy zdać sobie sprawę z nacisku, jaki jest położony na rozwój osobowości ludzkiej w jej naturalnych granicach. *Problem rozwoju jest również ściśle związany z naszą koncepcją ludzkiej duszy, negatywnym efektem współczesnej myśli jest redukcja duszy do psychiki i zdrowia dusz do samopoczucia. Na podstawie braku głębokiego zrozumienia życia duchowego, rodzą się niezrozumienie i rozwój człowieka i narodów w tak dużym stopniu zależnych od problemów natury duchowej. Rozwój człowieka nie musi obejmować rozwoju umysłowego i duchowego, ponieważ dusza ludzka jest jako „jedność ciała i duszy”, które powstają ze stwórczej miłości Boga i powołane są do życia wiecznego. Człowiek rozwija się, gdy rośnie w duchu, gdy jego dusza rozpoznaje siebie i prawdę niesioną od Boga, która prowadzi dialog ze sobą i ze swoim Stwórcą. Człowiek bez Boga jest niespokojny i chory. Wyobcowanie społeczne i psychologiczne prowadzi do nerwic, charakteryzujących współczesne społeczeństwo, a bazujących na przyczynach natury duchowej. Rozwój człowieka jest niepełny bez duchowych i moralnych wartości, których zrozumienie pozwala na integralność duszy i ciała¹⁴. Człowiek doświadcza problemów, które potwierdzają słowa Benedykta XVI. Ponownie należy podkreślić, że: przyczyny kryzysu gospodarczego wiążą się z kryzysem sumienia i życia moralnego człowieka¹⁵. Do człowieka należy decyzja, jak traktuje swoją pracę i zarobione pieniądze, co ostatecznie ma wpływ na późniejsze traktowanie otaczającego go świata i ludzi.*

W pracy i rozwoju ludzkim nie możemy wziąć pod uwagę wszystkich nowych czynników. Pozbawioną sensu rzeczą jest próba analizowania całego horyzontu wielości zmiennych czynników nowej wiedzy. *Rozwój dróg postępu naszego czasu nie powinien opierać się na przepisywaniu i kopiowaniu tej samej wiedzy, która multiplikowana zubaża nasz świat. Poszukiwanie jest właściwym działaniem, ale kopiowanie bierne oznacza pomnażanie ubóstwa i biedy¹⁶. Najważniejszą rzeczą,*

14. Benedykt XVI, *Caritas in veritate*, Trnava 2009, s. 111-112.

15. P. Vansáč, F. Kubik, *Etyczne przyczyny kryzysu gospodarczego według Benedykta XVI.*, Bratislava 2013, s. 52.

16. M. Zelený, J. Košturiak, *Uwagi o przemianach świata obok nas*, Praga 2012, s. 11.

która nieustannie popycha człowieka do przodu jest kreatywność, połączona z rozwijaniem swoich talentów.

Znaczącą rolę w zakresie stosunków międzyludzkich oraz w świadczeniu pomocy społecznej odgrywają organizacje non-profit. Dziś mamy wielu ludzi, którzy znajdują się w biedzie. Mamy wiele osób bezrobotnych, z rozbitych rodzin, seniorów bez zainteresowania ze strony krewnych, więźniów, wdów i sierot, i w takim obliczu sprawy moglibyśmy przystąpić do zmiany. Mamy wiele problemów, które pozostają niezauważone, które obejmują ochronę kultury i zabytków, zachowanie tradycji i rzemiosła, kwestie środowiskowe itp. Wciąż pozostaje wiele niewykonanej pracy, którą mogłyby się zająć organizacje non-profit. Dla tych organizacji najważniejsi są poszczególni ludzie, którzy charakteryzują się ofiarnością i gotowością do wychodzenia z siebie, aby dotrzeć do innych. Ci ludzie starają się być hojni.

W związku z tym, zasada wydawania pieniędzy pozwala człowiekowi stać się bardziej hojnym i przeznaczać te pieniądze na to, co chce, zarówno jeśli chodzi o duże inwestycje, jak i małe codzienne wydatki. Ponieważ cnotą jest właściwe zarządzanie pieniędzmi, które zapracowane są przez nas samych. To, że ludzie zarabiają pieniądze pomaga im samym otworzyć się na gest dawania i dzielenia się swoim dobrem z innymi. Formy dawania i otrzymywania są bardzo różne, zmieniają się one w zależności od osoby, której udzielamy pomocy, jak i samego czasu i potrzeby dzielenia się z innymi. Jeśli jednak człowiek pozwoli sobie na wydatki, które są sprzeczne z jego dążeniami, co społecznie może być słuszne, ale nie jest dobre dla wewnętrznego umiaru. A umiar ten, wynikający z poczucia przeznaczenia pieniędzy na to, co wartościowe i słuszne, buduje w człowieku wewnętrzny spokój i radość. Hojny człowiek jest również dobrym partnerem w sprawach handlowych; w rzeczywistości może on znosić pewną niesprawiedliwość, bo nie ceni on pieniędzy ponad wszystko. Nie przedkłada on swojego spokoju i szczęścia nad pieniądze i zyski. Człowiek taki nie żałuje straconych, a niepewnych inwestycji, z których nie ma pieniędzy¹⁷. Hojność jest rzadką cechą w dzisiejszych czasach, a wielu ludzi za nią tęskni. Mimo, że cechy tej brakuje w dzisiejszym świecie jest ona wzorem i wielką wartością, jaką wielu ludzi sobie ceni i poszukuje jej w inwestycyjnych relacjach z innymi ludźmi, ale także w codziennym prostym życiu.

17. Aristoteles, *Etyka Nikomachowa*, Bratysława 2011, s. 105-106.

Podstawą organizacji non-profit są zasoby ludzkie – ludzie. Ludzie, którzy mają doświadczenie, wiedzę, pamiętają wiele rzeczy i nie boją się odważnie iść przed siebie pomimo wszystkich nieporozumień i życiowych przeszkód. Inwestowanie w tych ludzi jest kosztowne i często niewymierne. Tacy ludzie niosą ze sobą nadzieję dla społeczeństwa, w którym nieustannie uczymy się być odpowiedzialnymi. *Non-profit, są to organizacje pozarządowe, których działalność przyczynia się do ogólnego dobra publicznego*¹⁸. Instytucje tego rodzaju są bardzo istotne. A ich wartość niepodważalna, wypróbowana przez wieki. Nie zapominajmy o wspaniałym duchowym, kulturowym i historycznym dziedzictwie, które nam zostawili nasi przodkowie. Nie każda ich działalność była nagradzana finansowo. Wiele z tych prac, wyników badań zostało uhonorowanych po ich śmierci. Dlatego ważne jest, aby inwestować w człowieka, który swoją kreatywnością, ciężką pracą, pracowitością i odpowiedzialnością może zbudować piękniejszy świat.

Wpływ globalizacji, Internetu, rozwój technologii, powoduje poważne problemy społeczno-gospodarcze wśród młodzieży, która jest coraz bardziej pasywnym odbiorcą wiadomości, nowości, informacji, żyjąc w wirtualnym świecie. Te problemy są związane z rozwojem osobistym, chęcią do pracy nad sobą i rozwojem siebie samego. *Rozwój cywilizacji i komunikacji w wymiarze globalnym umożliwia pełniejsze poznawanie nauki o warunkach życia i pracy ludzi na całym świecie. Ukazuje też inne rodzaje niesprawiedliwości, o wiele bardziej rozległe niż te, które już w ubiegłym stuleciu stały się bodźcem do łączenia ludzi pracujących w specjalnej solidarności świata pracy i to nie tylko w krajach, w których podstawowym miejscem pracy ludzkiej jest nadal obrabianie ziemi lub inne do tego podobne zatrudnienia. Ruch solidarności w dziedzinie ludzkiej pracy – solidarności, która się nigdy nie może zamknąć na dialog i współpracę z innymi – może być potrzebny także w warunkach i przy takich poziomach społeczeństwa, które wcześniej tego nie potrzebowały. W zmieniających się systemach społecznych pojawia się faktyczna „proletaryzacja”, nawet w warunkach, w których już nie używa się słowa „proletariat”. Mogą istnieć zjawiska, które nie są nazywane w ten sposób, ale de facto zasługują na to miano. W takiej sytuacji może znajdować się pewna grupa inteligencji pracującej,*

18. J. Marčín, *Sytuacja ekonomiczna kościoła rzymskokatolickiego na Słowacji w świetle prawa kanonicznego i prawnego porządku Republiki słowackiej*, Kraków 2013, s. 148.

zwłaszcza w związku z coraz szerszym dostępem do edukacji, z coraz większą liczbą ludzi, która uzyskuje dyplomy, zmniejsza się zapotrzebowanie na ich pracę. Takie bezrobocie inteligencji powstaje lub wzrasta, gdy dostępna jest edukacja, która nie koncentruje się na tych rodzajach pracy lub usług, które bazują na prawdziwych potrzebach społeczeństwa lub gdy jest mniejszy popyt na pracę, która wymaga co najmniej wykształcenia zawodowego. To jest naturalne, że edukacja sama w sobie jest zawsze znaczącym wzbogaceniem osoby ludzkiej, ale niezależnie od tego faktu, wszystkie te procesy „proletaryzacji” są możliwe. Dlatego warto jest pytać o podmiot pracy i warunki, w których człowiek żyje. Do realizacji sprawiedliwości społecznej na całym świecie, w różnych krajach i we wzajemnych relacjach potrzebne są coraz to nowe ruchy solidarności wśród pracowników i solidarności z pracownikami. Taka solidarność ma się pojawiać wszędzie tam, gdzie wymaga tego społeczna degradacja przedmiotu pracy, wycisku pracowników i rozwijających się obszarów nędzy, a może nawet głodu. Kościół jest w tę sprawę żywo zaangażowany, gdyż ją uznał za swoją misję, za swoją służbę, jako miarę swojej wierności Chrystusowi po to, żeby być „Kościółem ubogich”. A „biedni” pojawiają się w różnych formach, w różnych miejscach, w różnych sytuacjach. W wielu przypadkach dochodzi do upadku obrazu godności ludzkiej pracy. A to dlatego, że są ograniczone możliwości zatrudnienia, lub zmniejsza się wartość pracy i praw, które z niej wynikają, w szczególności prawa do sprawiedliwego wynagrodzenia i do zapewnienia osobie pracującej i jej rodzinie godziwych warunków bytowych¹⁹. Istotna jest w tym kontekście realizacja prawa człowieka do pracy i stworzenia mu możliwości zatrudnienia. Prawo do pracy oznacza, że przed każdym człowiekiem istnieje możliwość zatrudnienia, szansa zatrudnienia, ale realizacja tego uprawnienia naturalnego zależy od warunków zewnętrznych i wewnętrznych: od sytuacji na rynku pracy i całokształtu stosunków społeczno-gospodarczych oraz od zdolności, umiejętności, zalet charakteru i innych warunków osobistych²⁰. W tej sytuacji powinniśmy nadal szukać rozwiązań dla poważnych problemów społeczno-gospodarczych.

19. Jan Paweł II, *Laborem exercens*. [online – 2015]

20. A.M. Basak, *Aktywizacja zawodowa absolwentów szkół średnich i uczelni wyższych Podkarpacia w latach 1990-2005*, Krosno 2007, s. 32.

Nie powinniśmy pozostawać ludźmi biernymi, ale aktywnie uczestniczyć w rozwoju swojej rodziny, swojego regionu i swojego kraju, co jest nową nadzieją dla postępu. Tylko pracą, modlitwą i odpowiedzialnym podejściem można budować mosty, aby zmniejszyć ewentualne negatywne problemy społeczne. Podstawą ekonomicznej aktywności jest wymiana. Naturalna wolność jest źródłem handlu i kreatywności, które są przyczyną dobrobytu i rozwoju gospodarczego. Siłą napędową dobrobytu gospodarczego jest wartość moralna, która w świecie ekonomii nazywana jest przedsiębiorczością²¹. Wartości moralne żyją, wzrastają lub upadają w naszych codziennych relacjach tak, jak i w ekonomicznych. Z kolei wartość religijna została zaabsorbowana z powrotem do życia człowieka, ale jest to raczej człowiek tradycji, człowiek nie widzący zastosowania religii w aktualnej sytuacji, na przykład w handlu, medycynie (zwłaszcza bioetyce), polityce i tak dalej. Zjawisko religijne jest obecne głównie w tradycji i choć nie zawsze jest wewnętrznie zjednoczone z wieloma profesjonalnymi dziedzinami życia ludzkiego (które mogą być pozytywnie ocenione (lub negatywnie), nie można powiedzieć, że nie jest obecne w życiu codziennym. Każdy kolejny dzień, tydzień i miesiąc, to nie tylko obowiązki. To jest całe spektrum życia, które przyjmuje wartość i siłę własnej tradycji. Ma ona swoje miejsce i fenomen religijny, którego autentyczność i pełnia zawsze osiągnana jest tylko w jedności z jego metafizycznym wymiarem²².

Nową formą rozwoju człowieka jest też wolontariat. Wolontariat jest obciążający, ale niewątpliwie przynosi dużo korzyści. Jedną z największych zalet bogactwa jest możliwość niesienia pomocy innym. Przez lata zauważono, że wielu z najbogatszych ludzi na świecie, daje pieniądze na cele charytatywne. Aby być naprawdę bogatym, musimy być w stanie dawać i brać. Rozdawanie pieniędzy jest jednym z najlepszych sposobów, aby pomóc w korygowaniu niesprawiedliwości na świecie. To wspaniałe uczucie widzieć problem i wiedzieć, że mamy możliwość przeznaczenia pieniędzy dla organizacji, które pomagają zmieniać świat na lepszy. Kupowanie rzeczy dla siebie jest przyjemne, ale dawanie pieniędzy drugim jest źródłem najprzyjemniejszych odczuć. Spróbujcie tego!²³ Bogaty ojciec mawiał: *Kto szanuje pieniądze, jest rozbitkiem.*

21. P. Dancák, *Wolność i społeczeństwo w filozofii Michaela Novaka*, Preszów 2010, s. 13.

22. S. Stolarik, *Filozofia religii*, Koszyce 2005, s. 11-12.

23. R.T. Kiyosaki, S.L. Lechterova, *Bogaty Ojciec Biedny Ojciec dla młodzieży*, Bratysława 2006, s.

Nie twierdził, że oszczędzanie pieniędzy jest czymś złym. Chciał tylko, abyśmy zrozumieli, że oszczędzanie powinno mieć swoje granice²⁴. Musimy uświadomić sobie jednak, że środki finansowe przeznaczane na cele społeczne nie są priorytetem. Wielu młodych ludzi nie ma wolnych środków pieniężnych, ale mają wielkie bogactwo, które mogą dać innym. Tym bogactwem są: umiejętności, zdolności, wiedza, która pochodzi od rodziny, w której młody człowiek został uformowany. Aby w młodym człowieku pojawiło się takie bogactwo musi być zadowolony, musi mieć zaspokojone potrzeby fizjologiczne i potrzebę bezpieczeństwa i ochrony, które daje młodemu człowiekowi rodzina. Tak wyposażony młody człowiek może znaleźć w sobie bogactwo lub je powiększyć. Wzmocnienie jest procesem, który można nazwać inwestycją. Inwestycja jest potrzebna, aby skoncentrować na nich uwagę. Praca i postęp mogą się rozwijać zwłaszcza w kontekście personalizmu nauki społecznej Kościoła. Każdy ma prawo do rozwoju, ale sam w sobie rozwój podlega osobistym wyborom.

Ludzie pracujący w organizacjach non-profit nie zdają sobie sprawy, że poprzez wolontariat inwestują w swój rozwój osobisty. Decydując się na trudną działalność społeczną nie mogą zawsze od razu widzieć efektów ich zaangażowania. Ich działania będą oceniane w przyszłości. Korzyść nie jest wynagrodzeniem pieniężnym. Nagroda jest bardziej wartościowa i finansowo niepoliczalna. Zdobywanie nowej wiedzy o człowieku, poznanie i doświadczenie nowych relacji z ludźmi, możliwości rozwoju osobistego, poznawania świata i relacji wokół siebie umożliwiają pracę z różnymi ludźmi. Człowiek zmuszony do konfrontacji może się przekonać, że jego problemy są ważne, ale że może sobie z nimi poradzić. Obok niego są ludzie, którzy potrzebują uwagi, zachęty, motywacji, wysłuchania, a czasem pomocy.

Dzisiaj spotykamy się z wieloma pomysłami na przezwyciężenie kryzysu i poprawienie sytuacji społeczno-gospodarczej. Istnieje wiele osób, które próbują tego dokonać. Jednak ważne jest, aby nie poprzestać na tym, co osiągnęliśmy. Należy jednak podkreślić, że jakiegokolwiek prace rozwojowe powinny być realizowane z naciskiem na człowieka. Ważne jest też, aby wsłuchiwać się dzisiaj w naszą rzeczywistość, pamiętając o przeszłości i przyszłości. O przeszłości, ze względu na popełnione wcześniej poważne błędy, należałoby pamiętać jednak, że w tym samym

24. Tamże, s. 115.

czasie wiele rzeczy z przeszłości było świetnych. Nie ma potrzeby, aby wszystko to potępiać. Wręcz przeciwnie, jest niezbędne, aby wzbogacić się o nową wiedzę na dany temat. Pamięć o przyszłości natomiast jest ważna w związku z tym, że rozwój nie może być realizowany bez brania pod uwagę skutków. Mądrość zachęca człowieka do tego, aby nie pozostał bierny do aktywnej pracy.

Kwestia inwestycji w organizacji non-profit, koncentrująca się na problemach działalności i aktywności jest niezbędna dla rozwoju. Rozwój może być realizowany w odniesieniu do moralnych i etycznych zasad i wartości. Inwestycje w nierentowne obszary nie są interesujące dla wszystkich inwestorów. Wielu inwestorów nie chce inwestować w obszarach nierentownych. Jednak duża część ludzi, którzy zainwestowali już w te dziedziny, jest zainteresowana inwestowaniem w przyszłość. Organizacje non-profit muszą zmierzyć się z wielkim wyzwaniem ożywienia inwestycji i zainteresowaniem potencjalnych inwestorów.

Nauczmy się budować, a nie burzyć. Budujmy, inwestujmy, polepszajmy i wspólnie się motywujmy. Negatywnych rzeczy jest bardzo wiele, ale jest o wiele więcej pozytywnych rzeczy, o których się nie mówi, i przez to się zubożamy. Bogatym człowiekiem nie jest ten, kto otrzymuje, lecz ten, kto daje. Może to być uśmiech, zachęcające słowo, które dają radość i nadzieję.

Istnieje wiele organizacji pozarządowych działających w Europie. Nie jest ważny prawny status organizacji non-profit. Ważna jest ich praca, działanie i projekty, które podejmują. Bądźmy wrażliwi na wszystkie inicjatywy, działania i projekty w sektorze non-profit. Nie bójmy się inwestować w człowieka i w sektorze non-profit. Nie osiągnięcie zysku nie oznacza, że zyski można osiągnąć tylko poprzez sprawozdania gospodarcze i finansowe. Zysk można osiągnąć innymi sposobami, które nie zawsze są ilościowo lub jakościowo podlegające korzyściom materialnym.

Streszczenie

Rola organizacji pozarządowych w zakresie rozwoju człowieka

Organizacje non-profit poprzez swoje działania pomagają w rozwoju człowieka. Ich inwestycja w edukację jest oparta na utrwalaniu nowych możliwości i wzajemnej socjalizacji. Organizacje te nie ograniczają swojej działalności wyłącznie na rzecz swoich członków, ale rozszerzają ją na całe społeczeństwo. Ich działalnością jest inwestowanie w rozwój człowieka, z uwzględnieniem jego indywidualnych potrzeb.

Słowa kluczowe: organizacja non-profit, odpowiedzialność, wolontariusze, sumienie, poczucie wartości.

Summary

The role of NGOs in the field of human development

Non-profit organizations through their activities helping people in their development. Their investment is based on education, in creating new opportunities and socialization. They do not limit their activities only for its members but extend it to the general public. Their activities focus on investment in human development, taking individual needs into account.

Keywords: non-profit organization, responsibility, voluntaries, conscience, self-value.

Bibliografia

- Aristoteles, *Etyka Nikomachowa*, Bratislava 2011.
- Baláž V., *Ryzyko i niepewność. Úvod do behaviorálnej ekonómie a financií*, Bratislava 2009.
- Basak A.M., *Aktywizacja zawodowa absolwentów szkół średnich i uczelni wyższych Podkarpacia w latach 1990-2005*, Krosno 2007.
- Basak A.M., *Personalizm jako podstawa wychowania młodzieży*, [w:] P. Dancák (red.), *Personalizmus v procese humanizácie ľudskej spoločnosti*, Preszów 2014.
- Benedykt XVI, *Caritas in veritate*, [w:] *Encyklika papieża Benedykta XVI. O integralnym rozwoju ludzkim w miłości i prawdzie*, Spolek świętego Wojciecha, Trnava 2009.
- Dancák P., *Personalistyczny charakter filozofii Pawła Ricouera*, [w:] *Personalizm a rzeczywistość I*, Preszów 2010.

- Dancák P., *Personalistyczny wymiar w filozofii XX. wieku*, Preszów 2009.
- Dancák P., *Wolność i społeczeństwo w filozofii Michaela Novaka*, [w:] *DISPUTATIONES QUODLIBETALES*, Preszów 2010.
- Sobór Watykański II., *Pastoralna konstytucja o Kościele we współczesnym świecie. Gaudium et spes*, <http://www.kbs.sk/obsah/sekcia/h/dokumenty-a-vyhlasenia/p/druhy-vatikansky-koncil/c/gaudium-et-spes>, dostęp: 2015-08-24.
- V. Gozora, *Zarządzanie kryzysowe*, Nitra 2000.
- Grún A., *Pracować a żyć. Napięcie między profesjonalnym a osobowym życiem*, Praga 2006.
- Jan Paweł II, *Laborem exercens*, Trnava: SSV, 1997, <http://www.kbs.sk/?cid=1117276176>, dostęp: 2015-08-15.
- Kiyosaki R.T., Lechterova S.L., *Bogaty Ojciec Biedny Ojciec dla młodzieży. Finansowa wiedza, której nie uczą w szkołach, podana w prosty sposób*, Bratislava 2006.
- Kiyosaki R.T., *Spisek bogatych. Osiem nowych zasad rządzących pieniędzmi*, Bratysława 2010.
- Košturiak J., *Refleksje na codzien. Refleksja i kwestie zarządzania, biznesu i życia*, Bratysława 2010.
- Marčín J., *Sytuacja ekonomiczna kościoła rzymskokatolickiego na Słowacji w świetle prawa kanonicznego i prawnego porządku Republiki słowackiej*, Kraków 2013.
- Słomski W., *Wstęp do filozofii Emmanuela Mouniera*, Preszów 2006.
- Stolárik S., *Filozofia religii*, Košice 2005.
- Stolárik S., *Kilka notatek do personalizmu i próba o zarys personalizmu*, [w:] *Personalizm i rzeczywistość I*, Preszów 2010.
- Tokárová A. a kol., *Praca socjalna. Rozdziały z historii, teorii i metodyki pracy socjalnej*, Preszów 2003.
- Vansáč P., Kubík F., *Etyczne przyczyny kryzysu gospodarczego według Benedykta XVI*, [w:] E. Pribišová, P. Beňo, L. Andrejiová, M. Šramka (red.), *Wpływ kryzysu gospodarczego na jakość życia, zdrowia i sektor społeczny*, Bratislava 2013.
- Zelený M., Košturiak J., *Uwagi o przemianach świata obok nas*, Praha 2012.

Emerytury jako ważny składnik polityki społecznej państwa

Zenon Ślusarczyk¹

Wprowadzenie

Zasadniczym celem polityki społecznej państwa jest poprawa jakości i poziomu życia ludności. Zajmuje się tym głównie państwo, jego organy rządowe i samorządowe, a także organizacje pozarządowe. Ważną rolę w realizacji tej polityki odgrywają pracodawcy tworząc określone warunki pracy, wynagrodzeń i ubezpieczeń pracowników. Biorąc pod uwagę to, iż polityka społeczna państwa w obecnym jej podstawowym rozumieniu zapoczątkowana została w drugiej połowie XIX wieku i ulega ciągłym zmianom i rozbudowie co do zasad i celów nie ma literaturze przedmiotu jednej powszechnie przyjętej jej definicji.

Najczęściej rozpatrywana jest w aspekcie polityk szczegółowych jako:

- ludnościowa (demograficzna) i rodzinna;
- ochrony zdrowia;
- zatrudnienia i bezrobocia;
- zabezpieczenia społecznego i opieki społecznej;
- oświaty i edukacji.

Polityka społeczna konkretnych państw była i wciąż jeszcze jest wyznaczana przez przyjętą doktrynę, która dyktuje wybór nadrzędnych jej wartości, formułowania celów i sposobów ich realizacji. W warunkach gospodarki rynkowej (doktryna neoliberalna) zasadniczą rolą państwa jest tworzenie określonych norm prawnych zabezpieczających rozwój gospodarki (przedsiębiorczości), rynku pracy i ubezpieczeń społecznych. Najczęściej za główne cele polityki społecznej państwa przyjmuje się:

- zapewnienie bezpieczeństwa społecznego;
- zaspokojenie potrzeb społecznych;
- przeciwdziałanie procesom społecznej marginalizacji;
- zapewnienie ładu społecznego;
- kształtowanie pożądaných struktur społecznych;
- organizowanie postępu społecznego.

1. Dr hab. Zenon Ślusarczyk, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Siedlcach.

Formułowanie tych celów i ich realizacja mają zapewnić ludziom godność, sprawiedliwość, równość a społeczeństwu spójność i rozwój demokracji. Inaczej jeszcze rzecz ujmując chodzi o to by przedmiotem polityki społecznej państwa było:

- zapewnienie godnych warunków pracy;
- ochrona dochodów;
- kształtowanie warunków życia;
- zarządzanie społecznym ryzykiem;
- zarządzanie konfliktami społecznymi².

W powyższych aspektach zabezpieczenie emerytalne dla osób, które prawnie na nie zasługują, stanowi podstawę polityki społecznej państwa i wpisuje się w szereg regulacji międzynarodowych, które powinny być przestrzegane.

Podstawowe prawa socjalne obywateli wynikające z dokumentów Unii Europejskiej i ONZ

W najszerszym ujęciu prawa te określono w Deklaracji Praw Człowieka ONZ. W art. 22 tej Deklaracji stwierdza się, że każdy człowiek ma prawo do ubezpieczeń społecznych. Zaś w art. 23 akcentuje się, że:

- każdy człowiek ma prawo do pracy, jej swobodnego wyboru, do odpowiednich i zadowalających warunków pracy oraz do ochrony przed bezrobociem;
- każdy człowiek, bez względu na jakiegokolwiek różnice, ma prawo do równej płacy za równą pracę;
- każdy pracujący ma prawo do odpowiedniego i zadowalającego wynagrodzenia, zapewniającego jemu i jego rodzinie egzystencję odpowiadającą godności ludzkiej i uzupełnianego w razie potrzeby innymi środkami pomocy społecznej;
- każdy człowiek ma prawo do tworzenia związków zawodowych i przystępowania do nich dla ochrony swych interesów.

2. Patrz: J. Auleytner, *Polityka społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997, s. 25; A. Kurzynowski, *Polityka społeczna*, Warszawa 2001, s. 11; J. Dziwięcka-Bakun, *Systemowe determinanty polityki społecznej*, Wrocław 1999, s. 22; A. Kurzynowski, *Polityka społeczna centralna, regionalna i lokalna*, Warszawa 2008, s. 296-300; T. Szumilicz, *Modele polityki społecznej*, Warszawa 2005, s. 18 i n.

Uwzględniając powyższe (i inne jeszcze) zapisy w dokumentach ONZ w 1961 r. Rada Europy przyjęła Kartę Praw Podstawowych a Unia Europejska w 2000 r. Europejską Kartę Społeczną. Definiują one podstawowe cele polityki społecznej oraz chronią zasadnicze prawa społeczne i ekonomiczne obywateli. Gwarantowane przez nie prawa można podzielić na następujące grupy:

- spójność społeczna;
- warunki zatrudnienia;
- prawo do pracy, niedyskryminowanie w zatrudnieniu, zakaz pracy przymusowej;
- prawo do organizowania się, prawo do rokowań zbiorowych;
- prawo do równych warunków pracy i równego wynagrodzenia, w tym prawo kobiet i mężczyzn do równego wynagrodzenia za pracę w równej wartości;
- prawo do poradnictwa i szkoleń zawodowych;
- prawo osób niepełnosprawnych do integracji w środowisku pracy;
- zakaz pracy dzieci mających mniej niż 15 lat oraz ochrona dzieci do 15 lat;
- ochrona macierzyństwa;
- równość traktowania pracowników migracyjnych;
- prawo do ochrony zdrowia, prawo do zabezpieczenia społecznego oraz prawo do pomocy społecznej i medycznej, prawo do korzystania ze służb socjalnych;
- prawo dzieci i młodocianych do ochrony przed zagrożeniem fizycznym i moralnym;
- prawo rodzin i jednostek, które tworzą rodziny, do ochrony prawnej, społecznej i gospodarczej;
- prawo pracowników migracyjnych i ich rodzin do ochrony i pomocy;
- prawo emerytów do przyzwoitego poziomu życia, pomocy socjalnej i zdrowotnej.

Prawa te (zwłaszcza w konkretnym ujęciu) są aktualizowane i stopniowo rozszerzane³.

3. Patrz: K. Głębička, *Polityka społeczna w Unii Europejskiej. Aspekty aksjologiczne i empiryczne*, Warszawa 2001, s. 23 i n.; J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Poznań 2005, s. 52 i n.; T. Szumilicz, *Ubezpieczenia społeczne – teoria dla praktyki*, Bydgoszcz – Warszawa 2006, s. 26 i n.; W. Muszalski, *Prawa socjalne*, Warszawa 2007, s. 36 i n.; M. Bednarz, *Polityka społeczna jako zaspokojenie istotnych potrzeb społecznych*, Bydgoszcz 2008, s. 27 i n.

Przy czym uwzględniając i interpretując wskazane prawa i wolności obywateli państwa (zwłaszcza wchodzących w skład UE) opracowano odpowiednie zasady polityki społecznej. Zalicza się do nich m.in.:

1. **Zasadę przezorności** – w myśl tej zasady bezpieczeństwo socjalne danej osoby nie może być tylko efektem świadczeń ze strony społeczeństwa, ale przede wszystkim powinno wynikać także z odpowiedzialności jednostki za swoją przyszłość i troska o przyszłość swojej rodziny oraz działania zbiorowe.
2. **Zasadę samopomocy** – występuje w istnieniu i rozwoju pomocy wzajemnej ludzi zmagających się z podobnymi problemami życiowymi oraz pomocy silniejszych dla słabszych. W odniesieniu do podmiotów polityki społecznej zasada ta oznacza, że powinny one działać tak, aby ludzie pomagali sobie wzajemnie.
3. **Zasadę solidarności społecznej** – na ogół rozumiana jako przenoszenie konsekwencji ryzyk socjalnych z pojedynczych osób na społeczeństwo. Przenieszenie kosztów ryzyka z jednostki na wspólnotę jest cechą charakterystyczną systemów ubezpieczeń społecznych. Polityka społeczna powinna działać tak, aby ludzie cenili dobro wspólne i zachowywali się bratersko, a nie myśleli wyłącznie o sobie.
4. **Zasadę pomocniczości** – zasada ta oznacza przyjęcie określonego porządku w jakim różne instytucje społeczne dostarczają jednostce wsparcia w sytuacji, gdy samodzielnie wykorzystując zasoby rynkowe, nie jest ona w stanie zaspokoić swoich potrzeb. W pierwszej kolejności pomoc powinna pochodzić od rodziny, w następnej od społeczności lokalnej, a na samym końcu ze sfery publicznej.
5. **Zasadę uczestnictwa** – polega ona na istnieniu takiego systemu organizacji życia społecznego, który umożliwi ludziom pełną realizację swoich ról społecznych, zaś poszczególne grupy mogą zajmować równoprawne z innymi miejsce w społeczeństwie. Zasada ta oznacza prawo do bycia członkiem grup społecznych i zbiorowości oraz do aktywnego w nich działania. Treścią polityki społecznej w odniesieniu do tej zasady jest więc pomoc ludziom w pełnieniu określonych ról społecznych oraz przeciwdziałania zjawisk społecznych wykluczenia.

6. **Zasadę dobra wspólnego** – przejawia się w takich działaniach władz publicznych, które uwzględniają korzyści i interesy wszystkich obywateli i polegają na poszukiwaniu kompromisów tam, gdzie interesy te są sprzeczne.
7. **Zasadę wielosektorowości** – idea tej zasady polega na równoczesnym funkcjonowaniu publicznych podmiotów polityki społecznej, organizacji pozarządowych i instytucji rynkowych, które dostarczają środków i usług służących zaspokojeniu potrzeb społeczeństwa⁴.

Politykę społeczną państwa realizują różne podmioty. Są to instytucje o różnym zasięgu przestrzennym, posiadające wielorakie uprawnienia i możliwości finansowe. Podmiot jest tu rozumiany jako urząd, instytucję, organizację społeczną mającą za zadanie spełnienie określonych celów w ramach i na podstawie istniejących norm prawnych. Podmioty te można dzielić według ich specyficznych cech, wyróżniamy podmioty o zasięgu ogólnokrajowym, regionalnym oraz podmioty lokalne. Podmioty o zasięgu ogólnokrajowym to sejm, senat, urząd prezydenta oraz rząd i jego agendy, a więc ministerstwa i inne organizacje pozarządowe, które działają ogólnokrajowo. Do podmiotów o zasięgu regionalnym zaliczamy urzędy wojewódzkie jak i samorządy i organizacje pozarządowe. Jeśli chodzi o podmioty lokalne, są to urzędy gminne oraz inne instytucje działające na obszarze gminy, w tym również organizacje pozarządowe. Oprócz wyżej wymienionych klasyfikacji, podmioty możemy wyodrębnić według ich funkcji. Podmioty ustalające prawo to sejm, senat, prezydent i rada ministrów. Jednostki realizujące cele polityki społecznej z racji swoich statutowych obowiązków to ministerstwa i ich urzędy oraz wszystkie inne instytucje, np. urzędy wojewódzkie, powiatowe, gminne, samorządy terytorialne, urzędy pracy, kasy chorych, szpitale, szkoły czy uniwersytety. Kolejne podmioty to te pozarządowe, skupiające różne organizacje, czyli fundacje, związki zawodowe, stowarzyszenia, grupy wzajemnego wsparcia. Zakłady pracy są również podmiotami polityki społecznej, ponieważ zatrudniając pracowników zapewniając im dochody, przyczyniają się do kształtowania warunków bytu i rodzin pracowników. Tak więc w realizacji polityki społecznej państwa bierze udział cały szereg różnych podmiotów, których zadania są różne, ale wzięte razem mogą dopiero zapewnić jej skuteczność. Skuteczność ta nie zależy jednak wyłącznie od liczby i charakteru

4. Patrz: B. Rysz-Kowalczyk (red.), *Leksykon polityki społecznej*, Warszawa 2002, s. 139-142.

podmiotów, ale również od ich właściwej hierarchii i współpracy. Hierarchia ta wynika z ich roli i skali działania, dlatego występują podmioty o różnym zasięgu. W działalności wszystkich podmiotów polityki społecznej powinna być przestrzegana ogólna zasada zgodności pomiędzy centralną, regionalną i lokalną polityką społeczną. Istotną jest tu sprawa tworzenia mechanizmu współpracy, który powinien integrować podmioty realizujące politykę społeczną na różnych szczeblach.

Podstawowe cechy ubezpieczeń społecznych w wymiarze państwowym

Jak zaznaczyliśmy wcześniej problematykę polityki społecznej może być ujmowana w sposób szeroki lub wąski. Szerokie ujęcie oznacza, że w zakres polityki społecznej wchodzi wszystkie najważniejsze potrzeby społeczne, bez zaspokojenia których społeczeństwo nie może sprawnie funkcjonować. Oczywiście te szeroko rozumiane potrzeby są zmienne w czasie, stąd ich zaspokojenie wymaga zróżnicowanych metod i środków. Ujęcie węższe natomiast określa tę politykę jako politykę socjalną, co oznacza przede wszystkim politykę świadczeń socjalnych w postaci pieniężnej lub usług dla różnych kategorii ludności⁵. Dla właściwego zrozumienia i oceny systemu ubezpieczeń społecznych w państwie należy uwzględnić podstawowe cechy charakterystyczne tych ubezpieczeń. Zalicza się do nich następujące:

- zasady organizacji i funkcjonowania, które są ściśle regulowane przez państwo przepisami prawa w randze ustaw. W przepisach tych ściśle określa się m.in. zasady tworzenia i funkcjonowania instytucji realizujących zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych, rodzaje świadczeń, zasady nabywania uprawnień, obliczania wysokości świadczeń, rodzaje i wysokość obciążeń na rzecz funduszu ubezpieczeniowego;
- występuje ustawowy przymus przynależności osób aktywnych zawodowo (np. pracowników, osób prowadzących działalność gospodarczą, twórców, artystów itp.) do poszczególnych rodzajów ubezpieczeń społecznych, czyli stosunek ubezpieczeniowy powstaje z mocy prawa. Przymus ubezpieczeniowy zapewnia powszechną dostępność do świadczeń oraz względną tanią funkcjonowania

5. Patrz: A. Kurzynowski (red.), *Polityka...*, s. 16-17.

- całego systemu ze względu na rozłożenie ryzyka na większą liczbę ludności oraz większą marżę pokrycia stałych kosztów jego funkcjonowania;
- świadczenia są wypłacane ze specjalnie do tego celu powołanego funduszu (lub funduszy), które mogą mieć charakter państwowych funduszy celowych lub znajdują się w dyspozycji podmiotów prywatnych, ale w takim przypadku znajdują się pod ścisłym nadzorem państwa;
 - podstawowym dochodem funduszy ubezpieczeń społecznych są składki ubezpieczeniowe, których ciężar jest ponoszony przez pracowników i/lub pracodawców, a podział tego obciążenia zależy zazwyczaj od rodzaju ubezpieczenia;
 - prawo do nabycia świadczeń z ubezpieczenia społecznego związane jest najczęściej ze spełnieniem dwóch warunków: posiadania wymaganego okresu przynależności do ubezpieczenia oraz opłacania składek;
 - świadczenia i składki są powiązane najczęściej z zarobkami (dochodami ubezpieczonego, jednak nie zawsze przy określaniu wysokości świadczenia stosowana jest zasada ekwiwalentności składek i świadczeń;
 - wypłata świadczeń jest gwarantowana przez państwo bez względu na sytuację finansową funduszy ubezpieczeń społecznych.

W ubezpieczeniach społecznych w celu zabezpieczenia jednostki przed skutkami ryzyka socjalnego tworzy się fundusze społeczne ze składek wszystkich ubezpieczonych, z których finansowane są następnie świadczenia na rzecz tych osób, które doznały wskutek realizacji ryzyka socjalnego utraty dochodów lub nadzwyczajnych wydatków. Jednak składka ubezpieczeniowa nie jest kalkulowana na podstawie indywidualnego ryzyka, ale na podstawie potrzeb pokrycia kosztów ryzyka socjalnego, z jednej strony, i możliwości finansowych podmiotów ponoszących ciężar składek, z drugiej strony⁶.

Definicja ubezpieczenia społecznego

Z powyższych rozważań wynika, że ubezpieczenie społeczne jest pojęciem interdyscyplinarnym, czyli dotyczącym dwu lub więcej dyscyplin naukowych lub

6. Patrz: M. Capik, *Ubezpieczenia bez tajemnic*, Warszawa 1996, s. 104; M. Czechowska, *Reforma emerytalna. Poradnik*, Warszawa 1999, s. 15 i n.; R. Grabiec, *Ubezpieczenia w teorii i praktyce*, Częstochowa 2004, s. 36 i n.

korzystających z dorobku kilku nauk, gdyż występuje zarówno w polityce społecznej, prawie, jak i ekonomii. Przedmiotem ubezpieczenia społecznego objęty jest niezawiniony brak dochodu, który powstał wskutek takich zdarzeń losowych, jak na przykład choroba, niezdolność do pracy, starość czy śmierć, bądź też sytuacji rodzinnych, które nie mają charakteru losowego spowodowane na przykład urodzeniem dziecka lub opieką nad dzieckiem. Zgodnie z definicją zawartą w *Encyklopedii Popularnej PWN ubezpieczenie społeczne jest to system świadczeń zapewniających pracownikom i ich rodzinom pomoc z publicznych funduszy składkowych w razie choroby, niezdolności do pracy, starości lub śmierci*⁷. Szerszą definicję tego pojęcia zawiera Encyklopedia Powszechna Wydawnictwa Gutenberga, która mówi, że *ubezpieczenie społeczne jest to ogół wszystkich urzędzeń istniejących po to, aby stworzyć przymusowe zabezpieczenie od pewnych wypadków (natury fizycznej lub ekonomicznej) dla mniej zamożnych warstw ludności. Ubezpieczenia społeczne są związane ze stosunkiem wynikającym z umowy o pracę i chronią także najbliższą rodzinę pracownika*⁸. Istotę ubezpieczeń społecznych najpełniej oddaje definicja W. Szuberta: *ubezpieczenie społeczne stanowi system zagwarantowanych ustawowo i związanych z pracą świadczeń o charakterze roszczeniowym, pokrywającym potrzeby wywołane przez darzenia losowe lub inne zrównane z nimi zdarzenia, spełnianych przez zobowiązane do tego instytucje oraz finansowanych na zasadzie bezpośredniego lub pośredniego rozłożenia ciężaru tych świadczeń, w całości lub co najmniej w poważnej mierze na zbiorowość osób do nich uprawnionych*⁹.

System ubezpieczeń społecznych

Słownik języka polskiego PWN definiuje system jako *układ elementów mający określoną strukturę i stanowiący logicznie uporządkowaną całość*¹⁰.

W skład systemu ubezpieczeń społecznych wchodzi:

- podmioty opłacające składki na ubezpieczenia społeczne (przedsiębiorstwa, instytucje, urzędy, osoby fizyczne i prawne zobowiązane do płacenia składek);

7. Ubezpieczenie społeczne [w:] *Encyklopedia Popularna*, Warszawa 1982, s. 815.

8. Ubezpieczenie społeczne [w:] *Encyklopedia Powszechna*, Poznań 1996, s. 253.

9. W. Szubert, *Ubezpieczenia społeczne. Zarys systemu*, Warszawa 1987, s. 66.

10. System [w:] *Słownik języka polskiego PWN*, wydanie internetowe, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/system.html>, dostęp dnia 28.04.2016 r.

- firmy lub instytucje przyjmujące te składki i wypłacające świadczenia;
- poszczególne rodzaje świadczeń przysługujące ubezpieczonym.

Podstaw konstytucyjnych systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce należy szukać w Konstytucji z 1997 r., która stanowi, że *obywatel ma prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego*¹¹. Prawo o ubezpieczeniach społecznych oparto na ustawie z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych¹², która reguluje zagadnienia wspólne dla wszystkich rodzajów ubezpieczeń oraz na ustawach, które regulują szczegółowo poszczególne rodzaje ubezpieczeń. Są to: ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych¹³, ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych¹⁴, ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa¹⁵, ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych¹⁶. Kwestie dotyczące ubezpieczenia społecznego rolników umieszczono w ustawie z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników¹⁷.

-
11. Art. 67 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U. nr 78, poz. 483 z późniejszymi zmianami.
 12. Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz. U. nr 137, poz. 887 z późniejszymi zmianami, zwana dalej w skrócie: ustawą o pomocy społecznej.
 13. Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych Dz. U. nr 139, poz. 934 z późniejszymi zmianami.
 14. Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz. U. nr 162, poz. 1118 z późniejszymi zmianami.
 15. Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz. U. nr 60, poz. 636 z późniejszymi zmianami.
 16. Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, Dz. U. nr 199, poz. 1673 z późniejszymi zmianami.
 17. Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz. U. nr 7, poz. 24 z późniejszymi zmianami.

Świadczenia społeczne

W ubezpieczeniach gospodarczych w odróżnieniu od ubezpieczeń społecznych, najczęstszą formą pokrycia szkody jest odszkodowanie. Natomiast pojęcie świadczenia jest nierozzerwalnie związane z ryzykiem utraty zdrowia, niezdolności do pracy czy też śmierci. Świadczenie jest więc pokryciem szkody odniesionej w zakresie utraty zdrowia, utraty zdolności do pracy czy też śmierci członka rodziny. Na wysokość świadczenia w ubezpieczeniach społecznych wpływ mają takie czynniki, jak wiek, płeć, okresy składkowe i nieskładkowe (potocznie zwane stażem pracy), rodzaj pracy czy stopień niezdolności do pracy. Świadczenia w ubezpieczeniu społecznym podzielić można ze względu na okres ich pobierania na krótkoterminowe (na przykład zasiłki) i długoterminowe (na przykład emerytury lub renty).

Podział ubezpieczeń społecznych

Innym podziałem ubezpieczeń społecznych jest podział ze względu na rodzaje ochrony ubezpieczeniowej, który jest identyczny z podziałem ubezpieczeń społecznych.

Ubezpieczenia społeczne dzielimy na¹⁸:

- **Ubezpieczenia emerytalne** – są to zabezpieczenia dochodu po zakończeniu kariery zawodowej i osiągnięciu wieku emerytalnego. Pieniądze na przyszłe emerytury gromadzone są z comiesięcznych składek od wynagrodzeń. Na ubezpieczenie emerytalne odprowadzana jest składka w wysokości 19,52 proc. podstawy wymiaru składki, która finansowana jest w równych częściach zarówno przez pracodawców jak i ubezpieczonego.
- **Ubezpieczenia rentowe** – gwarantują świadczenia pieniężne w przypadku utraty dochodów pieniężnych związanych z wystąpieniem inwalidztwa (niezdolności do pracy) lub śmierci żywiciela rodziny. W takiej sytuacji osoby opłacające składki na ubezpieczenia rentowe otrzymują rentę z tytułu niezdolności do pracy, która zastępuje im utracone wynagrodzenie lub dochód, a w przypadku śmierci ubezpieczonego żywiciela rodziny, członkom jego rodziny wypłacana jest renta rodzinna. Składka na ubezpieczenie rentowe wynosi

18. Art. 1 ustawy o systemie ubezpieczeń społecznych.

8 proc. podstawy wymiaru składki, przy czym 6,5 proc. pochodzi ze środków pracodawcy, a 1,5 proc. ze środków pracowników.

- **Ubezpieczenia chorobowe** – obowiązkowemu ubezpieczeniu w razie choroby i macierzyństwa podlegają głównie pracownicy. Wysokość składki na ubezpieczenie chorobowe wynosi 2,45 proc. podstawy wymiaru składki, która jest pokrywana ze środków ubezpieczonego. Z tytułu ubezpieczenia chorobowego wypłaca się następujące świadczenia; zasiłek chorobowy, świadczenie rehabilitacyjne, zasiłek wyrównawczy, zasiłek macierzyński i zasiłek opiekuńczy.
- **Ubezpieczenia wypadkowe** – ubezpieczeniem z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych objęci są, między innymi, pracownicy, osoby wykonujące umowę zlecenia oraz osoby prowadzące działalność gospodarczą. Składka na ubezpieczenie wypadkowe jest zróżnicowana i wynosi od 0,67 do 3,86 proc. podstawy wymiaru składek – w zależności od tego, do jakiej grupy – rodzaju działalności należy płatnik składek według PKD. Całość składki na ubezpieczenie płaci pracodawca. Z tytułu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej przysługują następujące świadczenia: zasiłek chorobowy, świadczenie rehabilitacyjne, zasiłek wyrównawczy, jednorazowe odszkodowanie (dla ubezpieczonego, który doznał stałego lub długotrwałego uszczerbku na zdrowiu lub dla członków rodziny zmarłego ubezpieczonego lub rencisty), renta z tytułu niezdolności do pracy, renta szkoleniowa, renta rodzinna, dodatek do renty rodzinnej i dodatek pielęgnacyjny.

Cechy i zasady ubezpieczeń społecznych

Wśród charakterystycznych cech ubezpieczenia społecznego wymienia się;

- ścisły związek z wykonywaniem pracy – obowiązek ubezpieczenia społecznego powstaje tylko w przypadku wykonywania pracy (zawarcia umowy o pracę), prowadzenia działalności gospodarczej, wykonywania umowy o dzieło lub umowy zlecenia oraz z tak zwanego stosunku służby;
- przymusowy charakter – tylko w nielicznych przypadkach, za wyjątkiem stosunku pracy, istnieje możliwość dokonania wyboru (tak zwane ubezpieczenie dobrowolne), przeciwdziała to brakowi przezorności i niedbalstwu;
- charakter roszczeniowy – prawo ubezpieczeniowe gwarantuje wypłatę świadczenia, jeżeli nie można go otrzymać nie z własnej winy lub też otrzyma się

- świadczenie w nieodpowiedniej wysokości lub w niewłaściwym terminie, wtedy można dochodzić swych praw na drodze sądowej;
- formalizm – zarówno wypłata świadczenia, jak i obowiązek opłacania składek, jest ściśle określony przez prawne procedury;
 - schematyzm – prawo ubezpieczeniowe precyzyjnie określa, kiedy można otrzymać świadczenia, jaki jest ich rodzaj i sposób obliczenia wysokości;
 - finansowanie z funduszu celowego – dochody i wydatki tego funduszu są precyzyjnie określone przepisami ustawy i nie ma żadnej innej możliwości finansowania i wypłacania świadczeń z tego funduszu;
 - niedochodowość – instytucje i firmy realizujące zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych nie mogą czerpać zysku ze swojej działalności (wyjątkiem od tej zasady jest trzeci filar emerytalny);
 - ścisła zależność pomiędzy opłacaniem składki ubezpieczeniowej, jej wysokością i stażem opłacania a prawem do świadczenia ubezpieczeniowego i jego wysokością – im dłuższy okres opłacania składek i wyższa ich wysokość, tym wyższe świadczenie z ubezpieczenia społecznego;
 - samorządność – ubezpieczeni, poprzez swoich przedstawicieli, mają wpływ na gospodarowanie składkami i funkcjonowanie instytucji realizujących zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych¹⁹.

Na podstawie tych cech wyróżnia się zasady, na których opiera się system ubezpieczeń społecznych:

- powszechności ubezpieczenia – ubezpieczeniem objęci są wszyscy pracownicy;
- przymusu ubezpieczenia – w momencie podjęcia pracy, prowadzenia działalności gospodarczej lub rolniczej i tym podobnych występuje, z nielicznymi wyjątkami, obowiązek ubezpieczenia;
- automatyzmu ubezpieczenia – sam fakt podjęcia pracy, rozpoczęcia działalności gospodarczej lub rolniczej jest wystarczającą podstawą do powstanie stosunku ubezpieczenia, bez względu na to czy i kiedy zakład pracy dokonał niezbędnych formalności oraz opłacił składkę;

19. T. Liszcz, *Ubezpieczenie społeczne i zabezpieczenie społeczne w Polsce*, Kraków – Lublin 1997, s. 23-28.

- obciążenia podmiotu zatrudniającego obowiązkiem płacenia składki – składki w ustalonej wysokości płacą jedynie zakłady pracy i osoby fizyczne zatrudniające pracowników;
- proporcjonalności świadczeń do wielkości opłacanych składek – wysokość uzyskiwanych świadczeń ubezpieczeniowych uzależniona jest od wysokości opłacanych składek (otrzymywanego wynagrodzenia), natomiast emerytury i renty uwzględniają również długość okresu składkowego²⁰.

Podsumowanie

Ubezpieczenia rentowe i emerytalne są ważną częścią polityki społecznej państwa. Stanowią system zinstytucjonalizowanych świadczeń pieniężnych mających na celu zagwarantowanie i zaspokojenie podstawowych potrzeb ludzi w określonym wieku i sytuacjach losowych. Dotyczy to w szczególności sytuacji czasowej niezdolności do pracy, utraty pracy, starości, itp. Świadczenia pieniężne w wymiarze ubezpieczeniowym mają charakter obligatoryjny, a warunkiem ich otrzymania jest opłacanie składek, które tworzą fundusz ubezpieczeniowy, a wysokość świadczeń jest zróżnicowana zależnie od czasu i wysokości opłacanych składek. Jest to określane ustawowo.

Streszczenie

Emerytury jako ważny składnik polityki społecznej państwa

Autor w artykule zwrócił uwagę na znaczenie emerytur w kształtowaniu i realizacji polityki społecznej państwa. Zauważył, że zasadniczym celem polityki społecznej państwa jest poprawa jakości i poziomu życia ludności. Zajmuje się tym głównie państwo, jego organy rządowe i samorządowe, a także organizacje pozarządowe. W artykule wskazał, że podstawowe prawa socjalne obywateli wynikają z dokumentów Unii Europejskiej i ONZ i z prawa wewnętrznego. Zdefiniował pojęcie ubezpieczeń społecznych, system ubezpieczeń społecznych, świadczenia społeczne. Dokonał podziału ubezpieczeń społecznych. Omówił podstawowe cechy i zasady ubezpieczeń społecznych. W podsumowaniu podkreślił, że ubezpieczenia rentowe i emerytalne są ważną częścią polityki społecznej państwa. Stanowią system

20. Z. Salwa, *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Warszawa 2003, s. 341-342.

zinstytucjonalizowanych świadczeń pieniężnych mających na celu zagwarantowanie i zaspokojenie podstawowych potrzeb ludzi w określonym wieku i sytuacjach losowych.

Słowa kluczowe: państwo, polityka społeczna państwa, pomoc społeczna, emerytury.

Summary

Pensions as an important component of the social policy

The author of the article drew attention to the importance of pensions in the formulation and implementation of social policy of the state. He noted that the main objective of the social policy is to improve the quality and standard of living. He is mainly the state, its government bodies and local government, as well as non-governmental organizations. The article pointed out that the fundamental social rights of citizens derive from EU documents and the United Nations and the domestic law. He defined the concept of the social security system, social insurance, social benefits. He made the division of social insurance. He discussed the basic features and principles of social insurance. In the summary he emphasized that disability insurance and pensions are an important part of the social policy of the state. They are an institutionalized system of cash benefits to guarantee and meet the basic needs of people of a certain age and the circumstances of chance.

Keywords: state, social state, social assistance, pensions.

Bibliografia

- Auleytner J., *Polityka społeczna. Teoria i praktyka*, Warszawa 1997.
- Bednarz M., *Polityka społeczna jako zaspokojenie istotnych potrzeb społecznych*, Bydgoszcz 2008.
- Capik M., *Ubezpieczenia bez tajemnic*, Warszawa 1996.
- Czechowska M., *Reforma emerytalna. Poradnik*, Warszawa 1999.
- Dziwięcka-Bakun J., *Systemowe determinanty polityki społecznej*, Wrocław 1999.
- *Encyklopedia Popularna*, Warszawa 1982.
- *Encyklopedia Powszechna*, Poznań 1996.

- Głębińska K., *Polityka społeczna w Unii Europejskiej. Aspekty aksjologiczne i empiryczne*, Warszawa 2001. Orczyk J., *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Poznań 2005.
- Grabiec R., *Ubezpieczenia w teorii i praktyce*, Częstochowa 2004.
- Kurzynowski A., *Polityka społeczna*, Warszawa 2001.
- Kurzynowski A., *Polityka społeczna centralna, regionalna i lokalna*, Warszawa 2008.
- Liszcz T., *Ubezpieczenie społeczne i zabezpieczenie społeczne w Polsce*, Kraków – Lublin 1997.
- Muszalski W., *Prawa socjalne*, Warszawa 2007.
- Rysz-Kowalczyk B. (red.), *Leksykon polityki społecznej*, Warszawa 2002.
- Salwa Z., *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Warszawa 2003.
- *Słownik języka polskiego PWN*, wydanie internetowe, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/system.html>, dostęp dnia 28.04.2016 r.
- Szubert W., *Ubezpieczenia społeczne. Zarys systemu*, Warszawa 1987.
- Szumilicz T., *Modele polityki społecznej*, Warszawa 2005.
- Szumilicz T., *Ubezpieczenia społeczne – teoria dla praktyki*, Bydgoszcz – Warszawa 2006.

Wykaz aktów prawnych

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., Dz. U nr 78, poz. 483 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 30 października 2002 r. o ubezpieczeniu społecznym z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych, Dz. U. nr 199, poz. 1673 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 25 czerwca 1999 r. o świadczeniach pieniężnych z ubezpieczenia społecznego w razie choroby i macierzyństwa, Dz. U. nr 60, poz. 636 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 17 grudnia 1998 r. o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych, Dz. U. nr 162, poz. 1118 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych, Dz. U. nr 137, poz. 887 z późniejszymi zmianami.

- Ustawa z dnia 28 sierpnia 1997 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych Dz. U. nr 139, poz. 934 z późniejszymi zmianami.
- Ustawa z dnia 20 grudnia 1990 r. o ubezpieczeniu społecznym rolników, Dz. U. nr 7, poz. 24 z późniejszymi zmianami.

Kompetencyjny profil menedżera samorządowego

Ewelina Stasiak¹

Wprowadzenie

Przekształcenia w organizacjach publicznych doprowadziły do innego spojrzenia na pozycję i rolę menedżerów samorządowych. Dotychczasowa wiedza, umiejętności oraz postawy są w obecnych czasach mało przydatne, w związku z czym menedżerowie stanęli przed obowiązkiem podnoszenia swoich kwalifikacji. Najwyższą władzę w organizacji samorządowej sprawuje organ wykonawczy, który zobowiązany jest przekazywać pozostałym pracownikom istotne informacje i ponosić przed nimi odpowiedzialność. Zatem menedżerowie odgrywają decydującą rolę w rozwoju organizacji, wobec tego wymaga się od nich odpowiednich umiejętności, które charakteryzują się wysokim poziomem. Efektywność organizacji zależy od ludzi w niej zatrudnionych, ponieważ mogą oni w istotny sposób przyczynić się do sukcesów organizacji. Jest to możliwe przy osobistym i zbiorowym wysiłku wszystkich pracowników – od menedżera do pracownika niższego szczebla.

Celem artykułu jest próba zdefiniowania pojęcia menedżera samorządowego (wójt, burmistrz, prezydent miasta) oraz posiadanych przez niego kompetencji, które przyczyniają się do sprawnego i skutecznego działania menedżerów zarządzających jednostkami samorządu terytorialnego. Artykuł opiera się na przeglądzie wybranej literatury ekonomicznej związanej z samorządem terytorialnym oraz kompetencjami menedżerów organizacji publicznej. Za hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, że kompetencje menedżerów organizacji samorządowych wynikają głównie z wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania publicznego. Jest to ważne, ponieważ w urzędach samorządowych potrzebny jest menedżer, który potrafi budować zespół pracowniczy i troszczyć się o jakość komunikacji interpersonalnej.

1. Mgr Ewelina Stasiak, doktorantka Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego Uniwersytetu Łódzkiego.

Samorząd terytorialny jako specyficzny podmiot gospodarowania

Przed przystąpieniem do charakterystyki kompetencyjnego profilu menedżera samorządowego, należy zdefiniować samo pojęcie samorządu, jak również jego najważniejszych atrybutów, przesądzających o wyjątkowej roli struktur samorządowych w zaspakajaniu potrzeb wspólnoty. Jednostki samorządu terytorialnego funkcjonują samodzielnie w ramach przyznanych im przez państwo kompetencji i pod warunkiem przestrzegania obowiązujących je przepisów prawnych. Na podmiot samorządu terytorialnego składa się społeczność lokalna zamieszkała na danym terenie, a fakt zamieszkania na określonym terytorium decyduje o przynależności do tej wspólnoty. Podmiotami (niejako drugiego rzędu) są władza i administracja samorządowa (zbiorowy ośrodek decyzyjny w funkcjonowaniu i rozwoju jednostki samorządowej). Przedmiotowe ujęcie samorządu terytorialnego koncentruje uwagę na sprawach publicznych (np. zadania, dobra, usługi publiczne)². Gmina jest podstawową jednostką samorządu terytorialnego, której powierzono wykonywanie wszystkich zadań samorządu terytorialnego, niezastrzeżonych dla powiatów i województw. Obok realizacji zadań (własnych i zleconych) samorząd tworzy warunki rozwoju lokalnego i podnosi poziom życia mieszkańców. Jako zadania własne traktuje się te, które mają na celu zaspokajanie potrzeb wspólnoty samorządowej. Jednostka samorządu terytorialnego realizuje określone zadania we własnym imieniu i na własną odpowiedzialność oraz w ramach posiadanych możliwości finansowych. Jednostka samorządu terytorialnego nie może zrezygnować z realizacji tych zadań i każdorazowo musi zabezpieczyć w budżecie odpowiednie środki na ich wykonanie, z tym że niektóre z nich mogą być dofinansowane z budżetu państwa. Drugi rodzaj zadań – zadania zlecone – leżą w gestii państwa, a jednostka samorządu terytorialnego wykonuje je po zapewnieniu środków finansowych przez zlecającego zadanie i w jego imieniu³.

Finansowanie realizacji zadań znajduje się w sferze wyłącznego działania jednostki samorządu terytorialnego, a więc decyduje o jakości, zakresie zadań, warunkach

2. E. Wojciechowski, *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012, s. 18.

3. S. Kańduła, *Samodzielność finansowa samorządu gminnego w Polsce po 1993 roku*, Poznań 2003, s. 18-19.

realizacji oraz dostępności usług. Należy rozważać wszystkie możliwości, sposoby i źródła finansowania zgłaszanych potrzeb przez społeczeństwo, co w dużej mierze jest uzależnione od sposobu i jakości podejmowanych działań (styl, technika zarządzania i postawa osób zarządzających).

Centrami decyzyjnymi w jednostkach samorządu terytorialnego są ich organy. Ich rolą jest kierowanie sprawami publicznymi poszczególnych wspólnot samorządowych odpowiednio do posiadanych kompetencji zapisanych w regulacjach prawnych. Organy jednostek terytorialnych mają charakter dualny (organ stanowiąco-kontrolny i organ wykonawczy)⁴. Wójt (burmistrz, prezydent miasta) posiada znaczny zakres kompetencji, m.in. pełni funkcję zwierzchnika służbowego wobec pracowników urzędu, któremu nadaje regulamin organizacji w drodze zarządzenia. Musi koordynować ich prace w taki sposób, aby uzyskać założone cele. Tym samym od jego współpracy z pracownikami, zależy skuteczność zaspokajania potrzeb społecznych. Od sprawności urzędu zależy właściwe kierowanie sprawami jednostki samorządu terytorialnego, bowiem jest on swoistym instrumentem, który ma na celu wykonanie odpowiednio określonych zadań. Jeśli w administracji ulokujemy złych pracowników, automatycznie praca urzędu stanie się mało wydolna i nieefektywna. W konsekwencji spowoduje to różnorakie bariery dla użytkowników gminy (mieszkańców, przedsiębiorców)⁵.

Działalność władz i administracji powinna opierać się o rzetelną wiedzę i odpowiednio wykorzystanie metod i instrumentów z obszaru zarządzania. Zarządzanie sprawami publicznymi musi mieć na uwadze logikę i reguły zarządzania, które występują w przeciętnej organizacji gospodarczej. W tym przypadku, władze występują w roli menedżera, a jednostka samorządu terytorialnego pojmowana jest jako przedsiębiorstwo realizujące swoje strategie rozwoju⁶.

Samorząd terytorialny jest podmiotem sfery publicznej, która obejmuje przestrzeń komunikowania między obywatelami a decydentami. W związku z tym, istotne wydaje się dalsze rozważanie prawidłowo funkcjonującej przestrzeni działań jednostki samorządu terytorialnego widzianej przez pryzmat odpowiedniej

4. E. Wojciechowski, *Gospodarka...*, s. 36.

5. E. Wojciechowski, *Gospodarka...*, s. 51.

6. E. Wojciechowski, *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2012, s. 104-105.

osoby na danym stanowisku pracy. W wartości te wpisuje się przede wszystkim, zaufanie do zdolności i samodzielnego działania podległych pracowników oraz uznanie dobra wspólnego za cel i warunek do podejmowania racjonalnych decyzji administracyjnych.

Pojęcie menedżera samorządowego

Podstawą prawidłowego działania współczesnego menedżera jest praca zespołowa. Dla każdego pracownika poczucie celu organizacji jest istotne, ponieważ to ono między innymi łączy ich w daną grupę. Menedżer pomaga doprowadzić do skutku różnego rodzaju projekty, między innymi poprzez mobilizacje pracowników do nieustannego angażowania się w dążenie do osiągnięcia postawionego celu, stawiając dobro grupy równorzędnie z własnymi interesami. W tym znaczeniu, możemy uważać to za proces tworzenia i podtrzymania trwałości pracy organizacji.

Termin menedżer używany jest zamiennie z terminem kierownik lub lider. Według A. Pocztownskiego *menedżer to osoba trudniąca się zawodowo zarządzaniem organizacją lub jej częścią przy wykorzystaniu wiedzy fachowej oraz metod i technik zarządzania*⁷. Natomiast dla kierownika, zdaniem autora, *podstawowym wyróżnikiem jest stanowisko kierownicze, zajmowane w hierarchii organizacyjnej, z którym wiążą się takie cechy, jak ranga, wynagrodzenie, władza, odpowiedzialność za pracę innych ludzi. Tradycyjny kierownik posługuje się w swojej pracy nabytym doświadczeniem, które jest jego strategicznym zasobem*⁸. Podstawą działania lidera (przywódcy) są *określone cechy oraz intuicja, co pozwala mu oddziaływać na ludzi w sposób skłaniający ich do dobrowolnego angażowania posiadanego potencjału pracy w realizację celów grupy, której są członkami*⁹. Jest to osoba, która potrafi zawiązywać więzi z innymi, aby wykorzystać potencjał tkwiący w nich, czyli talent, wiedzę i zdolność do wykonania zaplanowanych celów.

Według T. Oleksyna termin „menedżer” *dotyczy każdego kierownika, który powierzona sobie częścią organizacji kieruje w sposób samodzielny, twórczy i efektyw-*

7. A. Pocztownski, *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Łódź 1998, s. 129.

8. A. Pocztownski, *Sylwetka menedżera...*, s. 129.

9. Tamże.

ny¹⁰. Menedżer mimo wszystko, ma większą moc sprawczą, większą aktywność, kreatywność i niezależność w podejmowaniu decyzji niż kierownik. Metodą do wzmocnienia realizacji standardów obsługi w jednostkach samorządu terytorialnego jest przygotowanie właściwych procedur rekrutacji i selekcji pracowników, aby do kadry urzędu dopuścić jedynie osoby o wysokich kwalifikacjach.

Według E. Wojciechowskiego *menedżerem samorządowym może być uznana osoba, zajmująca kierownicze stanowisko, która podejmuje decyzje dotyczące funkcjonowania i rozwoju gminy (powiatu, województwa). Zrozumiałą rzeczą jest, że musi on spełniać kryteria odnoszące się do typowego menedżera, a jednocześnie kierować się dobrem wspólnoty lub interesem publicznym i być przywiązany do wartości służby publicznej. Nade wszystko, musi widzieć miasto jako całość i z nim integrować swoje funkcje. Jednym słowem jest nim specjalista od zarządzania gminą, usługami, majątkiem i finansami*¹¹. Podstawowym zagadnieniem jest to, że menedżerowie muszą nieustannie czuć potrzebę dążenia do profesjonalizmu zawodowego, co wymaga od nich doskonalenia metod pracy i zdobywania wiedzy. Menedżer powinien w swoim działaniu, kierować się kodeksem etycznym, który stanowi wytyczne do profesjonalnego przekształcania administracji. Etyczne postępowanie wobec pracowników oraz mieszkańców procentuje w przyszłości i przyczynia się do sukcesu kadry pracowniczej. Osoby zarządzające samorządami terenowymi powinny sobie zdawać sprawę z tego, że coraz większe wymagania mieszkańców nie są już tylko związane z poprawą ich obsługi, ale również otwartością działania władz i urzędów oraz właściwymi zachowaniami etycznymi. To wszystko jest podstawą do utrzymania danego stanowiska w organizacji, jak również podstawą kariery zawodowej, satysfakcji i własnego rozwoju.

Dla M. Holstein-Beck być menedżerem to znaczy *panować nad jakąś całością, zarządzać nią kompetentnie, tj. gospodarnie, energicznie i odpowiedzialnie*¹². Spośród wielu kompetencji, warto zwrócić uwagę na kompetencje interpersonalne (umiejętność radzenia sobie z ludźmi dla osiągnięcia zamierzonych celów), których posiadanie jest warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania¹³. Menedżer jest

10. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010, s. 167.

11. E. Wojciechowski, *Zarządzanie...*, s. 106.

12. M. Holstein-Beck, *Jak być menedżerem?*, Warszawa 1996, s. 1.

13. Tamże, s. 2.

specjalistą, który ma odpowiednią wiedzę i umiejętności, dzięki którym zauważa nadarzające się sposobności, poszukiwania nowych rozwiązań do podnoszenia kompetencji organizacji. Cechuje go chęć robienia więcej niż zwyczajowe obowiązki, co prowadzi do osiągania korzystniejszych wyników i poprawy jakości obsługi klienta. Menedżer proaktywny w swoim działaniu myśli nie tylko o sobie, ale o innych.

Dokonując przeglądu innych definicji menedżera, warto wskazać na pogląd reprezentowany przez R. Walkowiaka, który uważa, że skuteczny menedżer *jest elastyczny i pozytywnie nastawiony na zmiany. Jednocześnie zdaje sobie sprawę z tego, że organizacja to, przede wszystkim, ludzie będący współtwórcami kultury organizacyjnej. Wrażliwość kulturowa oraz zwracanie uwagi na przestrzeganie przyjętych założeń, wartości i norm kulturowych wzbogaca jego zestaw kompetencyjny. Zestaw ten musi być ciągle modyfikowany, zatem kluczową kompetencją skutecznego menadżera, łączącą i rozwijającą wszystkie pozostałe kompetencje, jest gotowość do ciągłego uczenia się*¹⁴. Obecnie menedżer regularnie współpracuje ze specjalistami, czyli ludźmi mającymi fachowe przygotowanie i odpowiednie kwalifikacje. Wymaga to zdobycia wiedzy i konkretnych umiejętności. Warto podkreślić, że pozytywna wiedza i umiejętności szybko się starzeją, a jedynie nieliczne reguły i zasady postępowania zachowują charakter uniwersalny. Wobec tego, podstawową kwestią w prawidłowym zarządzaniu organizacją jest rozwijanie u menedżerów gotowości uczenia się. Brak chęci uzupełniania i odświeżania posiadanych kwalifikacji szybko przyniesie negatywne rezultaty, a konsekwencje poniesie nie tylko menedżer, ale i cały zespół organizacji. Należy zwrócić uwagę, że jest to charakterystyczne miejsce pracy, które staje się coraz bardziej uzależnione od zbiurokratyzowanego systemu, na który kadra nie ma wpływu.

Zdaniem M. Dąbka *profesjonalny menedżer to ten, który w wysokim stopniu opanował wymagania swojego zawodu w zakresie przypisywanych mu obowiązków. Menedżer kompetentny natomiast to osoba, która zdobyła wiele rozległych, dobrze opanowanych i istotnych umiejętności zawodowych, uprawniających ją do osobistego działania i podejmowania decyzji na podstawie posiadanej sprawności*

14. R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowej*, Olsztyn 2004, s 117, 119.

*zarządzania*¹⁵. Podsumowując rozważania o sylwetce menedżera, można stwierdzić, że kwintesencją bycia menedżerem jest posiadanie dogłębnej wiedzy i silnej motywacji do wydajnej pracy. Dodatkowym atrybutem jest tworzenie własnej wizji i inspirowanie pracowników do podejmowania właściwych działań w połączeniu z wspieraniem ich swoją wiedzą, odpowiedzialnością i redukowaniem rozmaitych skutków niepewności.

Kompetencje menedżera samorządowego

Najważniejszym atrybutem zarządzania zasobami ludzkimi jest traktowanie pracowników jako nieoceniony kapitał organizacji. Służy temu odpowiedni układ, w którym menedżer i pracownicy wspólnie wierzą w sukces, a klimat stosunków międzyludzkich i przejrzysta procedura polityki personalnej gwarantuje właściwe wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników. Kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi odgrywają coraz większą rolę w funkcjonowaniu organizacji publicznych, dlatego też potrzebny jest odpowiedni menedżer, który będzie poprawnie zarządzać zatrudnionymi pracownikami, którzy są cennym źródłem sukcesów organizacji. Efektywność organizacji publicznej w dużej mierze uwarunkowana jest od kompetencji menedżera samorządowego. Sposób wykonywania zadań, możliwości i umiejętności kierownika pozwalają osiągnąć sukces w dziedzinach, w których jest kompetentny, posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności.

Kompetencje w zakresie wykonywanej pracy to cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, doświadczenia, zdolności, ambicje, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie umożliwia prawidłowy plan działania organizacji¹⁶.

Kompetencje menedżera samorządowego wiążą się z wartościami i zachowaniami, które pozwalają uzyskać sprawność zarządzania organizacją. T. Oleksyn, wskazuje na kompetencje uniwersalne oraz specyficzne. Do grupy tych pierwszych kompetencji zaliczył przede wszystkim: umiejętność skutecznego tworzenia i realizowania misji, wizji i strategii organizacji oraz poszczególnych jej obszarów, a także

15. M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002, s. 132.

16. T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004, s. 41.

umiejętność osiągnięcia wyznaczonych celów; wiedzę i umiejętności pozwalające prawidłowo spełniać wszystkie funkcje zarządzania przy wykorzystaniu odpowiednich metod, technik i narzędzi, jak również sprawne zarządzanie powierzonymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi, finansowymi, a także czasem i informacją). Kompetencje specyficzne są połączone z jednej strony z kompetencjami danej organizacji, z drugiej z kompetencjami zawodowymi. W organizacjach publicznych jest to przede wszystkim wiedza i zdolności związane ze świadczeniem usług publicznych w sposób należyty¹⁷.

Menedżer publiczny to kierownik różnego szczebla, którego podstawowym zadaniem jest skuteczne zarządzanie organizacjami świadczącymi usługi publiczne. Współczesnego menedżera publicznego cechują zachowania przedsiębiorcze, w których to wykorzystuje instrumenty zarządzania publicznego (zarządzanie strategiczne, zarządzanie jakością, zarządzanie procesowe, zarządzanie projektami)¹⁸. Cechy te układają się w pewien zbiór kompetencji człowieka przedsiębiorczego, na który składa się¹⁹:

- motywacja osiągnięć (koncentracja na zadaniach, ich realizacji i ciągłym porównywaniu osiągniętych rezultatów stanowi motywację, która zachęca do osiągnięcia sukcesu zawodowego),
- poczucie umiejscowienia kontroli wzmocnień (ludzie są przekonani, że sprawują kontrolę oraz panują nad własnym życiem, gotowi są również do brania odpowiedzialności za skutki swoich decyzji),
- podejmowanie decyzji i tolerowanie niepewności (związane są z podejmowaniem decyzji o działaniu i szacowaniu związanego z nim ryzyka),
- wzór zachowania A (dążenie do zdobycia jak największej liczby celów, w jak najkrótszym okresie czasu).

Systemy zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach menedżerów stają się coraz bardziej istotne do realizacji kluczowych celów organizacji. Wiąże się to z oczekiwaniami i coraz większymi wymaganiami w stosunku do

17. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, s. 31-33.

18. B. Koźuch, *Przedsiębiorcze zachowanie menedżerów publicznych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Warszawa 2004, s. 217.

19. T. Listwan, S. Chelpa, *Kadry menedżerskie w XXI wieku*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Toruń 2001, s. 67-71.

kadr zarządzających zespołami. Do kompetencji menedżerów zalicza się wiedzę oraz umiejętności podejmowania zasad kultury i etyki, które zapewniają autorytet w organizacji publicznej²⁰. Zatem skuteczne kształtowanie kapitału ludzkiego wymaga od menedżerów posiadania: umiejętności planowania i realizacji zmian nastawionych na istotne procesy i ich efektywność oraz gotowości włączania się do wypracowania koncepcji i nadzorowania pomiaru efektów pracy oraz wiedzy i zdolności do inspiracji metodycznej i współpracy²¹.

Menedżer ma dwa specyficzne zadania. Musi stworzyć prawdziwą całość, dzięki wydobyciu i nadaniu efektywności wszelkim siłom tkwiącym w jego zasobach, przede wszystkim w zasobach ludzkich, a jednocześnie ograniczyć ich słabości. Podnosząc wydajność pracy w organizacji, umożliwi poprawę wyników całej jednostki samorządu terytorialnego. Drugim zadaniem menedżera jest koordynowanie decyzji i działań mając na uwadze obecne, jak i przyszłe plany. Cokolwiek co menedżer wykonuje, powinno być sensowne w tymczasowej praktyce, jak i w odniesieniu do podstawowych długofalowych celów i zasad. Jeśli nie może zharmonizować ze sobą obu wymiarów czasowych, musi je przynajmniej zrównoważyć. Menedżer odpowiedzialny jest za dwa wymiary czasowe, odpowiadając zarazem za wydajność całej organizacji publicznej i każdej z jego części składowych²².

Czynności menedżera w organizacji publicznej odbiegają od tych, które wykonują pozostali pracownicy. Zdaniem P. F. Druckera do głównych działań menedżera, które owocują zintegrowaniem zasobów należy²³:

- ustalanie celu (dokładnie wie do czego organizacja publiczna powinna dążyć i sporządza plan ich realizacji, nadając tym samym chęć ich realizacji wśród pracowników),
- organizacja pracy (analizuje konieczne działania, decyzje i relacje oraz dobiera ludzi do zadań, które należy wykonać),
- motywowanie i informowanie (zauważa sukcesy i porażki pracowników – osoby, które charakteryzują się umiejętnością wykonywania danej pracy i przy-

20. A. Sajkiewicz, *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Warszawa 2008, s. 81.

21. Tamże, s. 85.

22. Peter F. Drucker, *Praktyka Zarządzania*, Warszawa 2005, s. 502-504.

23. Tamże, s. 505-506.

- czynią się do osiągnięcia celów, motywuje po przez wykorzystanie narzędzi do skutecznego zwiększania ich wydajności),
- dokonywanie pomiaru (ustala miernik ocen, który jest istotny dla określenia wydajności całej organizacji i każdego pracownika, musi dopilnować, aby każda osoba w organizacji miała dostęp do mierników skupionych na wydajności całej organizacji i jednocześnie na jego własnej pracy, a następnie ją analizuje, ocenia, interpretuje i informuje o treści mierników i wynikach swych analiz),
 - rozwijanie ludzi (od sposobu w jaki nadaje kierunek działaniu, zależy, czy pracownikom będzie łatwiej, czy też trudniej się rozwijać).

Biorąc pod uwagę specyfikę pracy menedżera wyróżnia się kompetencje bazowe, profesjonalne (specyfika działalności), społeczne (interpersonalne) oraz konceptualne (opracowywanie planu realizacji zadań oraz usuwanie problemów pojawiających się na stanowisku pracy)²⁴. Kompetencje menedżera w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia tabela 1. Budowanie więzi w organizacji obejmuje kompetencje niezbędne do tego, by właściwie funkcjonować w relacjach z pracownikami. To jedne z ważniejszych kompetencji, które powinien posiadać menedżer, ponieważ są nieodłącznym warunkiem rozwoju pozostałych kompetencji. W skład kompetencji związanych z udzielaniem profesjonalnego wsparcia wchodzi kompetencje, które są potrzebne do tego, aby skutecznie wspierać pracowników w dokonywaniu zmian, umiejętnie organizować i realizować cel organizacji. Kategoria kompetencji, których posiadanie jest niezbędne do tego, aby stale i efektywnie podnosić jakość własnej pracy, jest związana z profesjonalizmem działań i samorozwojem²⁵.

24. N. Pawlak, P. Niewiadomski, *Menedżer kaizen – model kompetencji lidera*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012, s. 118.

25. Tamże, s. 118-119.

Tab. 1. Kompetencje menedżera w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Typologia kompetencji	kompetencje związane z budowaniem relacji	kompetencje związane z udzielaniem profesjonalnego wsparcia	kompetencje związane z profesjonalizmem działań i samorozwojem
	kompetencje szczegółowe		
kompetencje bazowe	<ul style="list-style-type: none"> – uczciwość, – lojalność wobec pracowników, – zaangażowanie, – pracowitość, – sprawiedliwość, – odpowiedzialność, – dokładność, 	<ul style="list-style-type: none"> – nastawienie na rozwój (własny, pracowników, organizacji), – aspiracje zawodowe, – nastawienie na wyniki, – umiejętność stawiania wymagań i określenia priorytetów, 	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność i gotowość do zdobywania i aktualizowania wiedzy na temat różnorodnych zasobów wspierających pracę menedżera,
kompetencje profesjonalne	<ul style="list-style-type: none"> – wiedza z dziedziny zarządzania, – dbałość o jakość pracy, – umiejętność podejmowania decyzji, 	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie działań, – kontrola wykonywania zadań przez pracowników, – umiejętność realizacji procesu dowodzenia oraz delegowania zadań, 	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność do podejmowania nowych wyzwań, – wykorzystywanie własnych możliwości w celach rozwojowych,
kompetencje społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność budowania relacji z innymi, – zdolność do organizowania pracy grupy, – umiejętność rozwiązywania konfliktów i tworzenia atmosfery szczerości i otwartości, 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność motywowania, negocjowania, słuchania i komunikowania się, – poczucie własnej wartości i pewności siebie, – umiejętność zachowania się w kontaktach z innymi, 	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność i gotowość do przestrzegania zasad etyki zawodowej i kontrolowania własnych emocji, – umiejętność zachowania wewnętrznej harmonii,
kompetencje konceptualne	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności analityczno-diagnostyczne, – myślenie systemowe, – kreowanie lub modyfikowanie odpowiednich do sytuacji metod pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętność opracowywania celu organizacji i działań w zakresie planowania i doboru szkoleń pracowniczych, – kompetencje strategiczno-systemowe, 	<ul style="list-style-type: none"> – zdolność i gotowość do opracowania własnych programów doskonalenia, – wiedza o własnym systemie wartości i hierarchii potrzeb,

Źródło: opracowanie własne na podstawie N. Pawlak, P. Niewiadomski, *Menedżer kaizen – model kompetencji lidera*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012, s. 118-120.

Menedżer wraz z pracownikami stara się ustalić cele organizacji i zapewnić swobodę oraz merytoryczną pomoc w ich osiągnięciu, tworząc przy tym klimat dla twórczości, dając im poczucie sprawiedliwego traktowania i nagradzania. Ułatwia i stymuluje rozwój pracowników przez odpowiedni podział zadań, a także zachęca do współdziałania w wypracowaniu najlepszych decyzji, mobilizując do okazywania inicjatywy. Sukces wśród pracowników sprzyja utrwalaniu pozytywnego stosunku do pracy, co z kolei wpływa na ich poziom aspiracji²⁶. Sprawność pracowników jest wypadkową minimum trzech czynników: motywacji, wiedzy i umiejętności. Jednak w trakcie pracy, zwłaszcza w sytuacjach nietypowych, ujawnia się wiele innych elementów, przede wszystkim związanych z cechami charakteru człowieka²⁷:

- wiedza i umiejętności (wiedza i umiejętności fachowe, związane z wykonywaniem konkretnej pracy, umiejętności przywódcze, komunikacyjne oraz uczenia innych),
- postawa przejawiająca się np. motywacją do działania oraz doskonalenia swojej wiedzy i umiejętności, gotowością do współpracy i kreowania, zdolnością do samokontroli i samokrytycyzmu,
- odczuwanie warunków pracy (np. odczucie, że wykonywana praca jest zgodna z kwalifikacjami i zainteresowaniami, poczucie współuczestnictwa),
- samoocena i ocena innych (np. wydajność i jakość swojej pracy).

Analizując powyższe cechy, warto jednak pamiętać, że wymienione umiejętności rozkładają się w zależności od kategorii menedżera, co wiąże się ze szczeblem kierowania, jaki menedżer zajmuje, oraz rolami, jakie pełni (tab. 2).

26. J. Penc, *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Warszawa 2010, s. 88.

27. A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Warszawa 2015, s. 163-164.

Tab. 2. Role i umiejętności menedżera

Współczesny menedżer powinien:		
spełniać role (być)	posiadać umiejętności (umieć)	podejmuwać działania (czynić)
<ul style="list-style-type: none"> - inicjatora i opiekuna wyznaczonych zadań oraz strażnika odpowiedzialnej ich realizacji, - obrońcy interesów organizacji na zewnątrz, - reprezentanta organizacji na zewnątrz, - wzorca osobowego (człowieka umiejącego sobie radzić w każdej sytuacji), - przywódcy wykazującego zrozumienie dla pracowników i otwartego na nowe pomysły i poglądy oraz skupiającego ich wokół siebie, - partnera w pracy zespołowej, który pobudza współpracowników w poszukiwaniu najlepszych decyzji, - kierownika, który kontroluje działania i dokonuje sprawiedliwego nagradzania i awansowania pracowników, 	<ul style="list-style-type: none"> - określania celów, - kierowania pracownikami na zasadzie: wymagania, wspomagania i wiązania, - utrzymywania kontaktów ze współpracownikami, bycia otwartym, - delegowania uprawnień, powierzania pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczania ich z osiągniętych wyników, - ustalania norm wydajności motywowania pracowników do efektywniejszej pracy, - przekazywania informacji pracownikom i organizowania przepływu informacji między nimi, - pobudzania pracowników do rozmów na temat nowych rozwiązań, - dokonywania oceny sprawności pracowników i jej doskonalenia, 	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększające uprawnienia i odpowiedzialność pracowników za efekty ich pracy, - pozwalające odpowiednio wykorzystać kwalifikacje pracowników i ich talent dzięki tworzeniu systemu wynagrodzeń, który by sprzyjał wzmacnianiu motywacji osiągnięć, - dostosowujące system doskonalenia pracowników i awansów do rzeczywistych potrzeb organizacji i zatrudnionych w niej osób, - zachęcające do niezależności w myśleniu i działaniu, poszerzające procesy partycypacji i zakresy odpowiedzialności oraz ułatwiające organizowanie pracy zespołowej, - pobudzające inicjatywę pracowników w rozwiązywaniu problemów organizacji,

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005, s. 70.

Badania przeprowadzone przez A. Rakowską i A. Sitko-Lutek przedstawiają profil polskiego menedżera oraz jego mocne i słabe strony. Wybrane zostały także podstawowe cechy sytuacyjne polskiej kadry kierowniczej, które trudno ocenić jednoznacznie jako pozytywne bądź negatywne, ale mimo wszystko wpływające na sylwetkę menedżera (tab. 3).

Tab. 3. Profil polskiego menedżera

mocne strony	słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - inteligencja, - kreatywność, - umiejętność przystosowania się do nowych metod, - chęć uczenia się i zdobywania coraz większych umiejętności, - aktywny udział w pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> - niechęć do brania odpowiedzialności, - emocjonalność w stosunkach międzyludzkich, - brak ducha innowacyjności, - mała elastyczność, - preferowanie poczucia bezpieczeństwa, - schematyczność działania, - niska ocena poziomu wiedzy menedżerskiej,
<p>cechy sytuacyjne: orientacja na struktury i procedury, a nie na ludzi; motywowanie przez płace; bardzo wysokie znaczenie przypisywane wiedzy specjalistycznej, fachowości oraz doświadczeniu; orientacja lokalna.</p>	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżera*, Warszawa 2000, s. 43.

Typowy menedżer samorządowy w obszarze współczesnego zarządzania personelem staje się wymagającym stanowiskiem interdyscyplinarnych kwalifikacji i specyficznych zdolności. Kompetencyjny menedżer powinien posiadać nie tylko wiedzę na temat prawidłowego zarządzania, ale również zachowań organizacyjnych, które wpływają na efektywne zarządzanie dobrze wykwalifikowanymi oraz zaangażowanymi pracownikami. Swoim postępowaniem powinien dawać dowód rzetelności podejmowanych decyzji i prezentowanych postaw. Od menedżera, jako osoby odpowiadającej za całokształt organizacji publicznej, osoby od której zależy cały rozwój jednostki samorządu terytorialnego wymaga się przede wszystkim:

wysokiej inteligencji, odpowiednich umiejętności w konfliktowych sytuacjach, analizowania i rozwiązywania złożonych problemów, podejmowania właściwych decyzji związanych z prawidłowym funkcjonowaniem i rozwojem jednostki samorządu terytorialnego, zaangażowania i wytrwałości w inspirowaniu pracowników do działania wraz z podnoszeniem ich pewności siebie w realizacji zleconych im zadań. Zatem sposób sprawowania władzy w organizacji publicznej w znacznej mierze zależy od cech osobowych menedżera, który wypracuje swój własny, oryginalny styl pracy z pracownikami.

Zakończenie

Dawniej uważano, że menedżer jest zobowiązany do nadzorowania wykonywania zadań przez pracowników. Obecnie dostrzegalny jest proces modernizacji administracji publicznej, poprzez wprowadzenie w jej obszar systemu menedżerskiego. Właściwe byłoby przekonanie, że menedżer jest odpowiedzialny za pozyskanie i wykorzystanie wiedzy. Kierowanie ludźmi jest wyjątkową umiejętnością, ponieważ łączy w sobie zasób wiadomości z wielu dziedzin i dyscyplin naukowych, a postęp zachodzący w tych naukach sprawia, że wydajność umiejętności kierowniczych nigdy nie będzie zbiorem skończonym. Bez wątpienia, stanowisko menedżera skierowane jest do ludzi, którzy potrafią działać i myśleć kreatywnie oraz nieustannie rozwijać swoje umiejętności. Warto zwrócić uwagę, że na operatywność i efektywność zarządzania wpływa w znacznym stopniu osobowość menedżera, wyposażonego we władzę i autorytet. Świadomość bycia autorytetem dla innych jest przede wszystkim przyjęciem na siebie zobowiązania za to, co się mówi i co się robi. Jest to również troska o indywidualny rozwój i postawę, aby ten autorytet potwierdzać, a jednocześnie nie rozczarować tych, którym się służy.

Nastawieniem na prawidłowe zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest klient, który oczekuje, że dana kadra zaspokoi jego potrzeby, a jego satysfakcja przełoży się w znacznym stopniu na kryterium oceny pracy menedżera i jego pracowników. Należy podkreślić, że menedżer powinien umieć patrzeć na swoją organizację w sposób całościowy, a równocześnie znać się na węższych problemach, aby usługi wykonywane przez pracowników były najwyższej jakości. Od menedżera zależy, czy w organizacji zachodzą procesy uczenia się, dzielenia wiedzą i wypracowywania metod odpowiadających wyzwaniom otoczenia. Menedżer powinien

skupić się na stworzeniu kadry bezkonkurencyjnych liderów grup pracowniczych, w czym mogłoby pomóc mu między innymi motywowanie zatrudnionych, powiązane z rozwojem zawodowym i wytypowaniem wyróżniających się pracowników. Spowoduje to zainteresowanie wśród zatrudnionych, co gwarantuje pozytywne nastawienie i większy zapał do poprawy w krótkim okresie czasu poziomu jakości pracy. Nie ulega wątpliwości fakt, że brak wsparcia menedżera z reguły ma fatalny wpływ na działania wdrożeniowe w obrębie organizacji, co skutkuje najczęstszą przyczyną niepowodzeń w dążeniu do zamierzonego celu.

Reasumując, menedżer dokłada wszelkich starań do maksymalnego wykorzystania zasobów organizacji, jej rozwoju i funkcjonowania jako całości. Przedstawiony zarys sylwetki menedżera pozwala stwierdzić, że jest on niejako „kręgosłupem” techniki kompetencji danej organizacji. Tak więc, odpowiednią metodą na sukces staje się nowoczesna wiedza pozwalająca tworzyć doskonale zarządzanie. Intencją autorki było przedstawienie sugestii i wskazówek, których potrzebuje współczesny menedżer w organizacji publicznej, której celem jest służenie swemu otoczeniu. Prezentuje też pewne działania i kwalifikacje, które są niejako sposobem pracy menedżera, aby skutecznie zarządzać pracownikami. Ich aktywność w wykonywaniu konkretnych planów oraz posiadane kompetencje stanowią nieoceniony kapitał organizacji. Zebranie konkretnych postaw menedżera stanowi bardzo istotne, z punktu widzenia zarządzania zagadnienie, które wymaga bardziej pogłębionych analiz.

Streszczenie

Kompetencyjny profil menedżera samorządowego

W artykule skoncentrowano się na zdefiniowaniu pojęcia menedżera samorządowego oraz kompetencji niezbędnych kierownikom jednostek samorządowych w wykonywaniu ról i funkcji zarządzania. Wiedza na temat kompetencji wspomaga skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi w administracji samorządowej, co prowadzi do wzrostu efektywności działań w przyszłości.

Słowa kluczowe: menedżer samorządowy, samorząd terytorialny, kompetencje kierownicze.

Summary

Competence profile manager of local government

The article focuses on defining the concept of local government manager and competences required managers of local governments in carrying out the roles and functions of management. Knowledge of competence helps to effectively manage human resources in local government, leading to increased effectiveness in the future.

Keywords: manager of local government, local government, managerial competence.

Bibliografia

- Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji. Problemy, potencjał, rozwój*, Wrocław 2002.
- Drucker Peter F., *Praktyka Zarządzania*, Warszawa 2005.
- Grzebyk M., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji... w kierunku poprawy efektywności pracy*, Rzeszów 2014.
- Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania*, Warszawa 2015.
- Holstein-Beck M., *Jak być menedżerem?*, Warszawa 1996.
- Kańduła S., *Samodzielność finansowa samorządu gminnego w Polsce po 1993 roku*, Poznań 2003.
- Kożuch B., *Przedsiębiorcze zachowanie menedżerów publicznych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Warszawa 2004.
- Listwan T., Chęłpa S., *Kadry menedżerskie w XXI wieku*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Toruń 2001.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Warszawa 2010.
- Pawlak N., Niewiadomski P., *Menedżer kaizen – model kompetencji lidera*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Warszawa 2012.
- Penc J., *Nowe zarządzanie w nowej gospodarce*, Warszawa 2010.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005.
- Pocztownski A., *Sylwetka menedżera personalnego wobec nowych wyzwań*, [w:] S. Borkowska, P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer u progu XXI wieku*, Łódź 1998.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżera*, Warszawa 2000.

- Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2004.
- Sajkiewicz A., *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Warszawa 2008.
- Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004.
- Wojciechowski E., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Warszawa 2012.
- Wojciechowski E., *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym*, Warszawa 2012.

Bezrobocie i instytucje rynku pracy w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

Natalia Piątek¹

Wstęp

Bezrobocie stanowi jeden z najtrudniejszych problemów na całym świecie, wywołuje ono negatywne następstwa. Jego skala obejmuje zakres globalny, ogólnokrajowy, regionalny, indywidualny, jak również jednostkowy. Efektem bezrobocia jest nie tylko pogorszenie poziomu życia, ale także dyskomfort psychiczny, niezadowolenie, niepewność jutra. Zdefiniowanie bezrobocia jest bardzo trudne, dlatego też nie ma jednej koncepcji bezrobocia. Jest ono dziedziną dociekań naukowych, badań i refleksji.

Interpretacja bezrobocia w literaturze

W celu zbadania tego zjawiska możemy wyszukać wiele określeń. W literaturze występują różnorodne interpretacje. I tak bezrobociem możemy nazwać:

- Zjawisko, które polega na tym, że pewna liczba pracowników zdolnych do pracy oraz gotowych do jej podjęcia nie znajduje zatrudnienia².
- Stan czasowej dezaktywacji osób zdolnych do pracy i gotowych do jej podjęcia w ramach stosunku pracy³.
- *Zjawisko ekonomiczne występujące, w mniejszym lub większym stopniu, w gospodarce każdego państwa. Oznacza sytuację, w której popyt na siłę roboczą jest mniejszy od jej podaży, czyli na rynku pracy występują wolne zasoby siły roboczej⁴.*

1. Mgr Natalia Piątek, doktorantka Wyższej Szkoły Prawa i Administracji w Rzeszowie.

2. Ł. Gęsicki, M. Gęsicki, *Słownik terminów ekonomiczno-prawnych*, Łódź 1996, s. 15.

3. A. Czubała, H. Wojnarowska, *Bezrobocie w województwie krakowskim w 1990 roku*, Warszawa 1991, s. 52.

4. T. Buczyńska, *Makroekonomia*, Warszawa-Łódź 2000, s. 40.

- Część osób w wieku produkcyjnym, zdolnych i gotowych do pracy na typowych warunkach występujących w gospodarce, pozostaje bez pracy, pomimo podejmowanych poszukiwań w pracy⁵.
- Utratę zarobków, dobrowolnej wymiany przywilejów i zobowiązań, zależności instytucjonalnej oraz pracy kontraktowej⁶.
- Brak równowagi pomiędzy stroną podażową a stroną popytową rynku pracy lub jego sytuacja, w której część zasobów pracy w wieku produkcyjnym jest skłonna podjąć pracę, a nie znajduje zatrudnienia⁷.
- Liczbę osób zarejestrowanych jako poszukujące pracy i jednocześnie nie mające zatrudnienia⁸.
- Sytuację, w której ludzie chcą pracować i poszukują pracy przy istniejących stawkach płac, ale nie mogą jej zdobyć⁹.
- Kategorię analityczną rynku pracy, czyli niepełne wykorzystanie jednego z czynników wytwórczych¹⁰.

W dążeniu do określenia bezrobocia należy stwierdzić, iż bezrobocie jest przeciwieństwem pracy. Różnorodność klasyfikacji wynika z odmienności pojęć, jak również z występowania różnorodnych poglądów na temat przyczyn bezrobocia i jego zwalczania. W swej encyklice *Laborem exercens* Jan Paweł II o bezrobociu pisze tak: (...) *należy przede wszystkim zwrócić uwagę na sprawę podstawową. Jest to sprawa poszanowania pracy, czyli innymi słowy – odpowiedniego zatrudnienia wszystkich uzdolnionych do tego podmiotów. Przeciwieństwem właściwej i poprawnej sytuacji w tej dziedzinie jest bezrobocie, czyli brak zatrudnienia dla uzdolnionych do tego podmiotów, może chodzić o brak zatrudnienia w ogólności albo też w określonych sektorach pracy*¹¹. Bezrobocie przybiera pewne rozmiary, jest bolesne szczególnie wtedy, gdy dotyka ludzi młodych. Ich szczerą wola pracy, ich gotowość do podjęcia odpowiedzialności za rozwój ekonomiczny i społeczny społeczeństwa rodzi

5. R. Milewski, E. Kwiatkowski, *Podstawy makroekonomii*, Warszawa 2005, s. 391.

6. A. Bańka, *Bezrobocie – podręcznik pomocy psychologicznej*, Poznań 1992, s. 22.

7. L. Frąckiewicz, *Polityka społeczna. Zarys wykładu wybranych problemów*, Katowice 2002, s. 173.

8. D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Ekonomia*, T. 2, Warszawa 1996, s. 18.

9. E. Nojszewska, *Podstawy ekonomii*, Warszawa 1995, s. 172.

10. T. Borkowski, A. Marcinkowski, *Socjologia bezrobocia*, Warszawa 2002, s. 17.

11. Jan Paweł II, *Encyklika o pracy ludzkiej – Laborem Exercens*, Kraków 1982.

wówczas przykrą frustrację¹². Bezrobocie może przybierać różny charakter, trudno je zdefiniować w sposób jednoznaczny. Na występowanie bezrobocia duże wpływ mają warunki demograficzne, liczba ludności, jak również jej struktura według płci i wieku, wykształcenie osób oraz specyfika regionu. Przyjmując twierdzenie wyrażane przez ekonomistów, że bezrobocie nie może zostać nigdy wyeliminowane całkowicie¹³ nasuwa się wniosek, że jest ono zjawiskiem stałym funkcjonującym na całym świecie. *Z polskich badań wynika, że wraz z upływem czasu bezrobotni coraz mniej rozumieją konieczność własnej aktywności w szukaniu porad, pracy czy przekwalifikowania. Nie widzą innego wyjścia, jak oczekiwanie na pracę pełnoetatową i to w zawodzie, który wykonywali. Nie potrafią zmienić tych oczekiwań i nie chcą podejmować niezgodnej z nimi pracy*¹⁴. Bezrobocie przyciąga szeroką uwagę, stanowi centrum debat ekonomicznych, społecznych i politycznych. Wywołuje głównie skutki negatywne, ale, gdy nie przekracza ono dopuszczalnych społecznie granic, można również zauważyć skutki pozytywne, takie jak:

- konkurencja o miejsca pracy – rodzi motywacje do kształcenia się ludzi, przyspiesza więc poziom wzrostu kwalifikacji zawodowych;
- przekształcenia strukturalne gospodarki – wymagające realokacji siły roboczej oraz dostosowania kwalifikacji zawodowych do nowoczesnych wymogów, co umożliwia zmianę kwalifikacji zawodowych;
- polityka antyinflacyjna – bezrobocie pociąga za sobą zazwyczaj zmniejszenie presji na wzrost płac, co prowadzi do osłabienia procesów inflacyjnych;
- poprawa efektywności – groźba utraty pracy zwiększa motywację pracowników do pracy i dyscypliny;
- istnienie wolnej siły roboczej daje pracodawcom możliwość śmielszego działania w zakresie redukcji zatrudnienia¹⁵.

Następstwa wymienione powyżej odgrywają ważną rolę w gospodarce, jednak o ocenie bezrobocia decydują głównie skutki negatywne.

12. A. Szewczyk, *Informacja w walce z bezrobociem*, Warszawa 2004, s. 63.

13. D. R. Kamerschen, R. B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Warszawa 1994, s. 146.

14. J. Pommersbach, *Wzór zachowania „A” a wsparcie społeczne i gotowość do korzystania z pomocy*, „Przegląd psychologiczny”, 1990, nr 33, s. 353-365.

15. E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Warszawa 2005, s. 78.

Rodzaje bezrobocia

Złożony, wieloaspektowy charakter bezrobocia implikuje dużą różnorodność form jego przejawiania się. Znajduje to odzwierciedlenie w literaturze, w której wyodrębnia się wiele typów bezrobocia. Bogactwo spotykanych klasyfikacji wynika zarówno z różnorodnego charakteru wykorzystywanych danych statystycznych o bezrobociu i odmiennych pojęć analitycznych stosowanych w literaturze, jak i z niejednorodnych poglądów na temat przyczyn bezrobocia oraz sposobów jego ograniczania¹⁶. Powstanie bezrobocia i jego wielkość wywołują różne czynniki, dlatego możemy wyróżnić kilka rodzajów omawianego zjawiska.

- Bezrobocie przymusowe – charakteryzuje się tym, że przy danym poziomie płacy ludzie poszukujący pracy, gotowi do jej podjęcia nie mogą znaleźć zatrudnienia. Osoby pozostające w takiej sytuacji cechuje niezadowolenie z tego stanu i chęć natychmiastowej jego zmiany. Sytuacja ta jest spowodowana w głównej mierze brakiem ofert na rynku pracy.
- Bezrobocie dobrowolne – związane jest z tym, że proponowane oferty pracy są mało atrakcyjne. Osoba po utracie pracy bardzo często nie decyduje się na poszukiwanie nowej pracy, a jedynie korzysta z przysługującego jej zasiłku dla bezrobotnych. Dzieje się tak ze względu na zbyt niskie wynagrodzenie, które proponują pracodawcy. Bezrobotni nie podejmują propozycji nisko płatnych ofert pracy, gdyż sytuacja finansowa ich do tego nie zmusza. Stają się oni wówczas osobami bezrobotnymi z wyboru, które oczekują na lepiej płatne oferty pracy. Jeśli przysługuje im zasiłek rejestrują się jako bezrobotni. Powoduje to wzrost zobowiązań socjalnych i tym samym niekorzystną sytuację dla państwa.
- Bezrobocie technologiczne – ten rodzaj bezrobocia związany jest głównie z wdrażaniem innowacji technicznych. Wynika z wprowadzenia substytucyjnego postępu technicznego i technologicznego który powoduje ogólny spadek zapotrzebowania na pracę żywą lub zmniejsza to zapotrzebowanie w przekroju określonych zawodów, zastępując pracę człowieka przez zastosowanie maszyn i automatów¹⁷.

16. Tamże, s. 46.

17. J. Unolt, *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Warszawa 1996, s. 34.

- Bezrobocie koniunkturalne – wynika ono z niedostatku popytu. Mówimy o nim wtedy, gdy popyt jest niższy od poziomu zapewniającego pełne zatrudnienie, prowadzi to do spadku produkcji i zatrudnienia. Zwiększyć popyt na towary i siłę roboczą może spadek płac i cen, co doprowadzi do zwiększenia podaży.
- Bezrobocie strukturalne – w literaturze możemy znaleźć dwa ujęcia tego rodzaju bezrobocia: w wąskim i w znaczeniu szerokim. W ujęciu wąskim interpretuje się je jako rezultat niedopasowań struktury podaży siły roboczej do popytu na siłę roboczą, natomiast w ujęciu szerokim podkreśla się jego związek z równowagą rynku pracy¹⁸. Najbardziej widoczne jest ono w regionach, gdzie występuje tradycyjny przemysł, który staje się nieopłacalny z powodu konkurencji lub postępu technicznego. Ten rodzaj bezrobocia jest ściśle związany z przemianami strukturalnymi w gospodarce.
- Bezrobocie frykcyjne – wiąże się je powszechnie z naturalną dynamiką rynku pracy w gospodarce rynkowej¹⁹. Bezrobocie wynikające ze zmiany miejsca zamieszkania lub poszukiwania innej pracy, co związane jest z przerwami w zatrudnieniu. Związane ono jest z rezultatem opóźnień w dostosowaniu struktury popytu i podaży na pracę. Inną przyczyną powstawania tego rodzaju bezrobocia są zmiany w gospodarce polegające na powstawaniu nowych miejsc pracy i likwidowaniu starych.
- Bezrobocie sezonowe – przyczyną występowania tego rodzaju zjawiska jest możliwość wykonywania pewnych prac tylko w określonej porze roku, co spowodowane jest warunkami klimatycznymi. Wiąże się to z wykonywaniem pracy w zawodach takich, jak budownictwo, rolnictwo, turystyka. Przez pewien okres w roku osoby te są bezrobotnymi ze względu na brak możliwości wykonywania danej pracy.
- Bezrobocie krótko-, średnio- i długookresowe – ten rodzaj zjawiska związany jest głównie z czasem, okresem, w którym występuje. Okres pozostania bez pracy nie przekraczający 3 miesięcy to bezrobocie krótkookresowe, poszukiwanie pracy w okresie 3-12 miesięcy to bezrobocie średniookresowe, natomiast bezrobocie, które przekracza 12 miesięcy to bezrobocie długookresowe.

18. E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, s. 48.

19. Tamże, s. 47.

- Bezrobocie jawne, ukryte i agrarne – bezrobocie jawne jest objęte statystyką, są to osoby rejestrujące się w urzędach pracy, poszukujące zatrudnienia i gotowe do jego podjęcia. Natomiast agrarne i ukryte jest to bezrobocie, które znajduje się poza statystyką tzw. bezrobocie nieewidencjonowane. Dotyczy osób, które są gotowe do podjęcia pracy, ale z różnych powodów nie rejestrują się w urzędzie pracy jako bezrobotni. Bezrobocie ukryte częściej występuje w rolnictwie, kiedy to zbyt duża liczba osób utrzymuje się z jednego gospodarstwa rolnego²⁰. Natomiast bezrobocie agrarne występuje typowo na wsi. Bezrobotnym na wsi jest właściciel gospodarstwa lub robotnik rolny, który pracuje w niepełnym wymiarze czasu pracy albo ze względu na zbyt małą wielkość gospodarstwa, albo rodzaj produkcji²¹.
- Bezrobocie globalne, krajowe, regionalne i lokalne – w zależności od obszaru na którym w danym momencie występuje. Globalne – powszechne, międzynarodowe, krajowe obejmuje powierzchnię państwa, regionalne sprowadza się do obszaru województwa, a lokalne zakresem odpowiada gminie.

Odmiany bezrobocia bardzo często mają cechy przeciwstawne, ale także i wspólne, przez co nakładają się na siebie.

Instytucje rynku pracy

Koncepcja tzw. aktywnej polityki rynku pracy to jedna z form łagodzenia skutków bezrobocia, która odgrywa ważną rolę w przeciwdziałaniu temu zjawisku. Głównym jej celem jest aktywizacja bezrobotnych, tworzenie mostów pomiędzy światem bezrobocia i pracy²². Zwalczanie bezrobocia to realizacja zadań w dwóch kierunkach: wspieranie tych, którzy mogą tworzyć miejsca pracy, jak i tych, którzy mogą je zapełnić. Zadania państwa w zakresie promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia oraz aktywizacji zawodowej są realizowane na podstawie uchwalanego przez Radę Ministrów Krajowego Planu Działań na Rzecz Zatrudnienia, zawierającego zasady realizacji Europejskiej Strategii Zatrudnienia, zwanego dalej „Krajowym Planem Działań”, oraz w oparciu o inicjatywy samorządu

20. E. Cyros, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN, Warszawa – Poznań 1997, s. 85.

21. W. Ratyński, *Problemy i dylematy polityki społecznej w Polsce*, t. 1, CDiID, Warszawa 2003, s. 65.

22. M. Kabaj, *Program przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, Raport IPISS, Zeszyt nr 19, Warszawa 2000, s. 67.

gminy, powiatu, województwa i partnerów społecznych. Podmioty działające na rynku pracy, których celem jest łagodzenie skutków bezrobocia, realizujące zadania w zakresie aktywizacji zawodowej, to:

- publiczne służby zatrudnienia,
- Ochotnicze Hufce Pracy,
- agencje zatrudnienia,
- instytucje szkoleniowe,
- instytucje dialogu społecznego,
- instytucje partnerstwa lokalnego²³.

Publiczne służby zatrudnienia (art. 8 ustawy)

Publiczne służby zatrudnienia tworzą organy zatrudnienia wraz z powiatowymi i wojewódzkimi urzędami pracy, realizującymi zadania określone Ustawą²⁴.

Do głównych zadań samorządu województwa w zakresie polityki rynku pracy należą:

- określanie i koordynowanie regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich
- podział posiadanych środków Funduszu Pracy
- opracowywanie badań i analiz rynku pracy
- określanie i realizacja regionalnej polityki rynku pracy i rozwoju zasobów ludzkich we współdziałaniu z wojewódzką radą rynku pracy
- programowanie i wykonywanie zadań realizowanych przy współfinansowaniu Europejskiego Funduszu Społecznego przez:
- zlecanie działań aktywizacyjnych
- realizowanie zadań wynikających z prawa swobodnego przepływu pracowników między państwami
- świadczenie poradnictwa zawodowego
- opracowywanie, gromadzenie, aktualizowanie i upowszechnianie informacji zawodowych na terenie województwa

23. Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, tekst jednolity, Dz. U. 2016, poz. 645.

24. K. B. Matusiak, M. Mażewska, *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa, 2004, s. 17.

- współpraca na terenie województwa z powiatowymi urzędami pracy
 - współdziałanie z właściwymi organami oświatowymi, szkołami i szkołami wyższymi w harmonizowaniu kształcenia i szkolenia zawodowego z potrzebami rynku pracy
 - prowadzenie rejestru agencji zatrudnienia
 - świadczenie poradnictwa zawodowego na rzecz pracodawców oraz ich pracowników
 - udzielanie informacji o możliwościach i zakresie świadczonej pomocy przez urzędy pracy
 - opracowanie i aktualizacja informacji zawodowych oraz inne zasoby informacji pomocne w aktywnym poszukiwaniu pracy
 - realizacja działań o charakterze metodyczno-szkoleniowym w zakresie usług rynku pracy dla pracowników wojewódzkiego i powiatowych urzędów pracy.
- Do głównych zadań samorządu powiatu w zakresie polityki rynku pracy należy:
- opracowanie i realizacja programu promocji zatrudnienia oraz aktywizacji lokalnego rynku pracy
 - pozyskiwanie i gospodarowanie środkami finansowymi na realizację zadań z zakresu aktywizacji lokalnego rynku pracy
 - udzielanie informacji o możliwościach i zakresie pomocy określonej w ustawie
 - udzielanie pomocy bezrobotnym i poszukującym pracy w znalezieniu pracy przez pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe
 - udzielanie pomocy pracodawcom w pozyskiwaniu pracowników przez pośrednictwo pracy i poradnictwo zawodowe, finansowanie kształcenia ustawicznego pracowników i pracodawcy
 - rejestrowanie bezrobotnych i poszukujących pracy
 - ustalanie profili pomocy dla bezrobotnych
 - inicjowanie, organizowanie i finansowanie usług i instrumentów rynku pracy
 - inicjowanie, organizowanie i finansowanie szkoleń i przygotowania zawodowego dorosłych – opracowywanie badań, analiz i sprawozdań oraz dokonywanie ocen dotyczących rynku pracy
 - inicjowanie i realizowanie przedsięwzięć mających na celu rozwiązanie lub złagodzenie problemów związanych z planowanymi zwolnieniami grup pracowników z przyczyn dotyczących zakładu pracy

- współdziałanie z powiatowymi radami rynku pracy w zakresie promocji zatrudnienia oraz wykorzystania środków Funduszu Pracy
- współpraca z gminami w zakresie upowszechniania ofert pracy i informacji o usługach poradnictwa zawodowego, szkoleniach, przygotowaniu zawodowym dorosłych, stażach, organizacji robót publicznych oraz prac społecznie użytecznych,
- współpraca z wojewódzkimi urzędami pracy w zakresie świadczenia podstawowych usług rynku pracy, w tym w opracowywaniu i aktualizacji informacji zawodowych
- przyznawanie i wypłacanie zasiłków oraz innych świadczeń z tytułu bezrobocia
- wydawanie decyzji dotyczących polityki rynku pracy
- realizowanie zadań wynikających z koordynacji systemów zabezpieczenia społecznego państw
- realizowanie zadań wynikających z prawa swobodnego przepływu pracowników między państwami
- badanie i analizowanie sytuacji na lokalnym rynku pracy
- organizowanie i finansowanie szkoleń pracowników powiatowego urzędu pracy
- opracowywanie i realizowanie indywidualnych planów działania
- realizowanie projektów w zakresie promocji zatrudnienia, w tym przeciwdziałania bezrobociu, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej bezrobotnych
- organizacja i realizowanie programów specjalnych, realizowanie programów regionalnych
- przetwarzanie informacji o bezrobotnych, poszukujących pracy i cudzoziemcach zamierzających wykonywać lub wykonujących pracę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej
- inicjowanie i realizowanie projektów pilotażowych.

Ochotnicze Hufce Pracy (art. 11 ustawy)

Ochotnicze Hufce Pracy są instytucją rynku pracy, to państwowa jednostka budżetowa nadzorowana przez ministra właściwego do spraw pracy do której głównych zadań należy: wspomaganie systemu oświaty poprzez aktywizację społeczną, zawodową i ekonomiczną młodzieży, podejmowanie działań zmierzających do

podwyższenia kwalifikacji zawodowych lub przekwalifikowania, wspieranie inicjatyw służących przeciwdziałaniu bezrobociu i wychowaniu w procesie pracy, w tym organizowanie zatrudnienia oraz organizowanie międzynarodowej współpracy młodzieży²⁵. Głównym celem OHP są zadania w zakresie zatrudniania oraz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i marginalizacji młodzieży. Ich adresatem jest młodzież w wieku 15-25 lat.

W zakresie kształcenia i wychowania młodzieży Ochotnicze Hufce Pracy w szczególności prowadzą działania mające na celu (art. 12-17 ustawy):

- umożliwienie uzupełnienia wykształcenia podstawowego lub gimnazjalnego oraz zdobycie kwalifikacji zawodowych dla młodzieży, która nie ukończyła szkoły podstawowej lub gimnazjalnej albo nie kontynuuje nauki po ukończeniu tych szkół;
- umożliwienie uzupełnienia wykształcenia ponadgimnazjalnego ogólnego i zawodowego.

Ochotnicze Hufce Pracy organizują rekrutację młodzieży do Ochotniczych Hufców Pracy, prowadzą działalność edukacyjno-szkoleniową oraz kierują do szkół i placówek.

W zakresie zatrudnienia oraz przeciwdziałania marginalizacji i wykluczeniu społecznemu młodzieży Ochotnicze Hufce Pracy, w szczególności:

- 1) prowadzą pośrednictwo pracy oraz organizują zatrudnianie dla:
 - młodzieży w wieku powyżej 15 lat, która nie ukończyła szkoły podstawowej lub gimnazjum albo nie kontynuuje nauki po ukończeniu tych szkół,
 - bezrobotnych do 25 roku życia,
 - uczniów i studentów;
- 2) prowadzą poradnictwo zawodowe dla młodzieży oraz mobilne centra informacji zawodowej;
- 3) inicjują międzynarodową współpracę i wymianę młodzieży;
- 4) refundują koszty poniesione przez pracodawcę na wynagrodzenia i składki na ubezpieczenia społeczne młodocianych pracowników, zatrudnionych na podstawie umowy o pracę w celu przygotowania zawodowego.

25. Ochotnicze Hufce Pracy, Komenda Główna, http://www.ohp.pl/?id=41&id_menu_r=41, pobrano 24.06.2016.

Ochotnicze Hufce Pracy współpracują w szczególności z jednostkami administracji rządowej, z publicznymi służbami zatrudnienia i innymi instytucjami rynku pracy oraz jednostkami samorządu terytorialnego. Warunki refundacji określa minister właściwy do spraw pracy.

Zadania, o których mowa są realizowane przez Komendanta Głównego Ochotniczych Hufców Pracy, w szczególności przy pomocy:

- 1) Komendy Głównej Ochotniczych Hufców Pracy
- 2) wojewódzkich komendantów Ochotniczych Hufców Pracy
- 3) dyrektorów centrów kształcenia i wychowania
- 4) dyrektorów ośrodków szkolenia zawodowego.

Udział w projektach zwiększa aktywizację społeczno-zawodową młodzieży zagrożonej marginalizacją poprzez m.in. zdobycie nowych kwalifikacji zawodowych, wyrównanie zaległości edukacyjnych, nabycie umiejętności korzystania z technologii informatycznych, zwiększenie motywacji do nauki i poszukiwania pracy, wzrost poczucia własnej wartości i odpowiedzialności za wykonywane zadania²⁶.

Agencje zatrudnienia (art. 18 ustawy)

Agencje zatrudnienia to działalność gospodarcza. Regulowana w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej, zwanej dalej „ustawą o swobodzie działalności gospodarczej”, i wymaga wpisu do rejestru podmiotów prowadzących agencje zatrudnienia. Agencje zatrudnienia świadczą usługi w zakresie:

- pośrednictwa pracy, polega ono na udzieleniu pomocy w poszukiwaniu pracy, upowszechnianiu ofert pracy, informowaniu o pracy i kandydatach do pracy jak również kierowanie osób do pracy za granicą
- doradztwa personalnego, polegającego głównie na prowadzeniu analizy zatrudnienia, określaniu kwalifikacji i innych cech niezbędnych do pracy, weryfikacji kandydatów
- poradnictwa zawodowego polegającego na udzielaniu pomocy i informacji niezbędnych do podejmowania decyzji zawodowych, organizowaniu zajęć aktywizujących.

26. Tamże.

- pracy tymczasowej polegającej na zatrudnianiu pracowników do pracy tymczasowej

Agencja zatrudnienia może prowadzić działalność polegającą na świadczeniu jednej, kilku lub wszystkich usług.

Instytucje szkoleniowe (art. 20 ustawy)

Instytucje szkoleniowe zajmują się oferowaniem szkoleń dla bezrobotnych i poszukujących pracy. Na prowadzenie tych szkoleń należy uzyskać wpis do rejestru instytucji szkoleniowych, który prowadzi wojewódzki urząd pracy właściwy ze względu na siedzibę instytucji szkoleniowej, aby móc uzyskać dofinansowanie ze środków publicznych. Rejestr ten jest jawny, można ubiegać się o niego po złożeniu wniosku.

Instytucje dialogu społecznego i partnerstwa lokalnego (art. 21 ustawy)

Polityka rynku pracy realizowana przez władze publiczne opiera się na dialogu i współpracy z partnerami społecznymi, w szczególności w ramach działalności rad rynku pracy, partnerstwa lokalnego oraz uzupełniania i rozszerzania oferty usług publicznych służb zatrudnienia przez partnerów społecznych i agencje zatrudnienia. Wyróżniamy tutaj:

- Rada Rynku Pracy jest organem opiniodawczo-doradczym ministra właściwego do spraw pracy i organem stanowiącym. W skład rady wchodzi osoby powołane przez ministra właściwego do spraw pracy. Do zakresu jej zadań należy w szczególności: inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do rozwoju, opiniowanie projektów oraz sprawozdań okresowych i rocznych, opiniowanie priorytetów złożonych przez ministra, ustalanie dodatkowych priorytetów oraz opiniowanie projektów ustaw dotyczących promocji zatrudnienia, łagodzenia skutków bezrobocia i aktywizacji zawodowej.
- Wojewódzkie rady rynku pracy są organami opiniodawczo-doradczymi marszałka województwa w sprawach polityki rynku pracy. W skład wojewódzkiej rady rynku pracy wchodzi osoby powoływane przez marszałka województwa. Do ich zakresu zadań należy w szczególności: inspirowanie przedsięwzięć zmierzających do zatrudnienia, ocena racjonalności gospodarki środkami z Funduszu Pracy oraz opiniowanie kryteriów podziału tych środków, opi-

niowanie projektów i sprawozdań, składanie wniosków i wydawanie opinii w sprawach dotyczących kierunków kształcenia, szkolenia zawodowego oraz zatrudnienia w województwie, opiniowanie wojewódzkich kryteriów wydawania zezwoleń na pracę cudzoziemców

- Powiatowe rady rynku pracy są organami opiniodawczo-doradczymi starosty w sprawach polityki rynku pracy. W skład powiatowej rady rynku pracy wchodzi osoba powoływana przez starostę. Organ ten opiniuje w szczególności celowość realizacji programów.

W ostatnich latach możemy zaobserwować wzrost zainteresowań aktywną polityką rynku pracy. Wiąże się to z przekonaniem o stosunkowo małej skuteczności polityki makroekonomicznej w zakresie ograniczania bezrobocia i zasadniczych trudnościach wdrażania reform strukturalnych w zakresie rynku pracy²⁷. Od wielu lat podejmowane są działania mające na celu walkę z bezrobociem. Aktywna polityka państwa na rynku pracy aktywizuje zawodowo bezrobotnych poprzez włączanie ich do uczestnictwa w specjalnych programach. Istotną rolę wśród aktywnych form odgrywają głównie staże, prace interwencyjne, roboty publiczne, szkolenia oraz środki przyznawane na podjęcie działalności gospodarczej lub doposażenie stanowiska pracy. Pełnią one ważną rolę w łagodzeniu skutków bezrobocia i uciążliwości jego negatywnych następstw. Selektywne wykorzystanie tych form, polegające na ich zaadresowaniu do określonych grup siły roboczej, może przyczynić się w znacznym stopniu do łagodzenia niedopasowań strukturalnych na rynku pracy²⁸. Programy te podtrzymują aktywność zawodową, a także hamują utratę umiejętności zawodowych i kwalifikacji.

Zakończenie

Bezrobocie, czyli brak pracy, to dla wielu Polaków problem, z którym nie potrafią się uporać ani praktycznie, ani materialnie. Nieuchronnym jego skutkiem jest obniżenie standardu życia. Ludzie rezygnują z aspiracji edukacyjnych własnych, a także swoich dzieci, uczestnictwa w kulturze, co wiąże się z tym, iż poszukiwanie pracy staje się trudniejsze, a wyznaczniki życia coraz bardziej nieosiągalne. Naru-

27. E. Kwiatkowski, *Bezrobocie...*, s. 301.

28. Tamże, s. 302.

szone zostaje poczucie bezpieczeństwa. Brak możliwości zapewnienia stabilizacji rodzinie doprowadza do tego, że ludzie czują się niepotrzebni i odrzuceni przez społeczeństwo, a niekiedy przez samą rodzinę, której nie mogą zapewnić dobrobytu.

Streszczenie

Bezrobocie i instytucje rynku pracy w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy

Bezrobocie jako element rynku pracy staje się problemem nie tylko ekonomicznym, ale również społecznym. Jest ono trudne do zdefiniowania, więc w artykule ukazane zostały sposoby definiowania tego zjawiska w literaturze i możliwości jego klasyfikowania. Bezrobocie jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych, wiąże się z czynnikiem ludzkim trudnym do zbadania, dlatego też nie ma jednej koncepcji bezrobocia. Trudno wskazać środowisko, w którym nie można by było znaleźć osoby poszukującej pracy. Dlatego ważnym elementem są także ukazane instytucje rynku pracy, których działania zmierzają do zwalczania i łagodzenia bezrobocia.

Słowa kluczowe: bezrobocie, zatrudnienie, instytucje, rynek pracy, ustawa, instrumenty rynku pracy.

Summary

Unemployment and Labour Market Institutions in the Light of the Act on Promotion of Employment and Labour Market Institutions

Unemployment as an element of labour market is becoming not only an economical, but also a social issue. Since the phenomenon is difficult to define, possible ways of defining it in the literature and classifying it are presented herein. There is no universal concept of unemployment; it is a concern of many scientific disciplines and, besides, it is related to human factors, which are not easy to research into. Furthermore, it is difficult to indicate a society free of job seekers. Therefore, labour market institutions mentioned herein are also an important component in combating or minimizing unemployment.

Keywords: unemployment, employment, institutions, labour market, act, labour market instruments.

Bibliografia

- Bańka A., *Bezrobocie – podręcznik pomocy psychologicznej*, Poznań 1992.
- Begg D., S. Fischer, R. Dornbusch., *Ekonomia*, t. 2, Warszawa 1996.
- Borkowski T., Marcinkowski A., *Socjologia bezrobocia*, Warszawa 2002.
- Buczyńska T., *Makroekonomia*, Warszawa – Łódź 2000.
- Cyros E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, Warszawa – Poznań 1997.
- Czubala A., Wojnarowska H., *Bezrobocie w województwie krakowskim w 1990 roku*, Warszawa 1991.
- Frąckiewicz L., *Polityka społeczna. Zarys wykładu wybranych problemów*, Katowice 2002.
- Gęsiński Ł., Gęsiński M., *Słownik terminów ekonomiczno-prawnych*, Łódź 1996.
- Jan Paweł II, *Encyklika o pracy ludzkiej – Laborem Exercens*, Kraków 1982.
- Kabaj M., *Program przeciwdziałania ubóstwu i bezrobociu*, Raport IPiSS, Zeszyt nr 19, Warszawa 2000.
- Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nardinelli C., *Ekonomia*, Warszawa 1994.
- Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Warszawa 2005.
- Matusiak K. B., Mażewska M., *Wspieranie małej i średniej przedsiębiorczości w świetle ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, Warszawa 2004.
- Milewski R. Kwiatkowski E., *Podstawy makroekonomii*, Warszawa 2005.
- Nojszewska E., *Podstawy ekonomii*, Warszawa 1995.
- Pommersbach J., *Wzór zachowania „A” a wsparcie społeczne i gotowość do korzystania z pomocy*, „Przegląd psychologiczny”, 33:1990, s. 353-365.
- Ratyński W., *Problemy i dylematy polityki społecznej w Polsce*, t. 1, Warszawa 2003.
- Szewczyk A., *Informacja w walce z bezrobociem*, Warszawa 2004.
- Unolt J., *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, Warszawa 1996.
- <http://www.ohp.pl/>, pobrano 24.06.2016.

Wykaz aktów prawnych

- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, tekst jednolity, Dz.U.2016.

Problemy i perspektywy osób z niepełnosprawnością intelektualną w społeczeństwie ryzyka

Anna Lorens¹

Wprowadzenie

Współczesne społeczeństwo, zwane społeczeństwem ryzyka, charakteryzuje się zagrożeniami, które w głównej mierze ono samo generuje. Społeczeństwo ryzyka to określenie autorstwa niemieckiego socjologa Ulricha Becka na opisanie konsekwencji wynikających z rozwoju społeczeństwa przemysłowego, spowodowanych rozwojem cywilizacyjnym i technologicznym, których skutkami są nieodwracalne zmiany, nad którymi nie można zapanować.

Osoby z niepełnosprawnością w Polsce natrafiają na utrudnienia i przeszkody w codziennym funkcjonowaniu, są bezradne wobec bezrobocia, narastającej pauperyzacji i stygmatyzacji. Często nie nadążają za dokonującymi się zmianami i nie mogą sprostać wymaganiom oraz oczekiwaniom psychicznym, technicznym i technologicznym w świecie, w którym – jak pisze Ulrich Beck – globalizacja ryzyka współwystępuje z globalizacją gospodarczą, a powszechna konsumpcja, konkurencyjność, a także rywalizacja w zdobywaniu pożądaných dóbr niejako kreują współczesną tożsamość ludzi². Osoby z niepełnosprawnością często negatywnie odbierają zmiany społeczne, rodzi się w nich poczucie osamotnienia i zagubienia. Traktowane są jako odrębna grupa odbiegająca od standardów, postrzegane są jako grupy mniejszościowe, poddawane praktykom dyskryminacyjnym, co przejawia się w przyznaniu im gorszego miejsca w społeczeństwie.

Osoby z niepełnosprawnością wobec zagrożeń współczesnego świata

Podstawowe rodzaje ryzyka według Becka to: ryzyko ekologiczne, zdrowotne, informatyczne i społeczne (indywidualizacja i osamotnienie, masowe bezrobocie,

1. Mgr Anna Lorens, socjolog, doktorantka Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie.

2. U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2004, s. 30.

wykształcenie bez zatrudnienia, zmiana relacji między płciami)³. W wymienionych rodzajach ryzyka mieści się również wykluczenie społeczne i dyskryminacja.

Pojęcie wykluczenia społecznego w ujęciu socjologicznym odnosi się do niepełnego uczestnictwa lub jego braku nie tylko w życiu społecznym, ale i w wymiarze gospodarki oraz kultury z powodu niepełnosprawności, choroby, orientacji seksualnej, płci, rasy, wyznania, wieku oraz pochodzenia społecznego. Patrząc z perspektywy socjologicznej, fenomen ten charakteryzują następujące cechy:

- pełne odcięcie lub częściowe ograniczenie dostępu do różnych społecznych, gospodarczych, kulturowych i politycznych systemów, które pomagają jednostce w integracji ze środowiskiem;
- jest to proces będący wynikiem akumulacji i współdziałania różnych czynników ryzyka o charakterze społecznym i środowiskowym, który sprawia, że ludzie są bardziej narażeni na ubóstwo i depryzację;
- jest to niepełny zakres przedmiotowy i podmiotowy praw socjalnych, nieskuteczna ich realizacja oraz przeszkody wskazywanego stanu rzeczy⁴.

Grupą społeczną szczególnie narażoną na wykluczenie społeczne są właśnie osoby z niepełnosprawnością. Z powodu posiadanej niepełnosprawności natrafiają na utrudnienia i przeszkody w codziennym funkcjonowaniu, są bezradne wobec bezrobocia, narastającej pauperyzacji i stygmatyzacji. Bardzo często negatywnie odbierają zmiany społeczne, rodzi się w nich poczucie osamotnienia i zagubienia. Traktowane są jako odrębna grupa odbiegająca od standardów, postrzegane są jako grupy mniejszościowe, poddawane praktykom dyskryminacyjnym, co przejawia się w przyznaniu im gorszego miejsca w społeczeństwie. Z analiz sytuacji społecznej osób z niepełnosprawnością wynika, że niepełnosprawność jest przesłanką wykluczenia na podłożu kulturowym lub strukturalnym. Potwierdza to A. Ostrowska i J. Sikorka pisząc, że niepełnosprawność jest tradycyjnie wymieniana – obok przepięczności, degradacji ekonomicznej czy kulturowej – jako najczęstsza przyczyna marginalizacji społecznej. Niezależnie od rodzaju i stopnia powodowanych przez nią ograniczeń, jest ona w tym ujęciu cechą jednostek lub zbiorowości odpowie-

3. Tamże.

4. W. Koczur, *Polski system publicznej pomocy społecznej wobec problemu wykluczenia społecznego – próba oceny*, [w:] S. Partycki (red.), *Nowoczesność. Ponowoczesność. Społeczeństwo obywatelskie w Europie Środkowej i Wschodniej*, Lublin 2007, s. 62-68.

działną za ich niedostosowanie do wymogów systemu społecznego i wytrącanie ich z rozmaitych wymiarów porządku społecznego⁵.

Kolejnym negatywnym zjawiskiem dotyczącym osób z niepełnosprawnością jest dyskryminacja, która przybiera wymiar wielopłaszczyznowy. Według B. Szczupała, autorzy którzy piszą o dyskryminacji osób z niepełnosprawnością odnoszą problem do szeroko pojętej kwestii godności, dokonując wyodrębnienia jej trzech rodzajów:

- dyskryminację wynikającą ze złych intencji (tzw. jawna, celowa);
- celowe i zamierzone zróżnicowane traktowanie np. jednej grupy inaczej niż innych;
- dyskryminację pośrednią, systemową (stosowanie całkowicie neutralnej polityki, która ma przeciwny wpływ na członków grup mniejszościowych w porównaniu z wpływem na członków grup większościowych)⁶.

P. Sztompka podkreśla, że w społeczeństwie istnieją skrajne przejawy zachowań dyskryminacyjnych, polegających na całkowitym pozbawieniu jakiejś grupy społecznej szans awansu. Według autora, najczęściej występującą formą dyskryminacji jest dyskryminacja częściowa, która może występować w trzech formach:

- tworzenie pułapu możliwych osiągnięć – członkowie niektórych grup społecznych są pozbawieni dostępu do najwyższych pozycji w stratyfikacji społecznej;
- segregacja zawodowa – określone społeczności mają ograniczony dostęp do pewnych zawodów, najczęściej dotyka to właśnie osoby z niepełnosprawnością i kobiety. Zawody wykonywane przez te grupy są nisko umiejscowione w skali stratyfikacji społecznej, ponieważ często wykonywana przez nich praca wymaga niższego poziomu wykształcenia, jest gorzej opłacana, a tym samym daje niższy prestiż społeczny;
- zamykanie się lub ograniczenie pewnym grupom społecznym dostępu do tzw. kanałów ruchliwości, czyli metod pozwalających na zajęcie wyższych pozycji w społeczeństwie np. poprzez ograniczanie szans edukacyjnych (najczęściej dotyka to osoby z niepełnosprawnością oraz z niskimi dochodami)⁷.

5. A. Ostrowska, J. Sikorka, *Syndrom niepełnosprawności w Polsce. Bariery integracji*, Warszawa 1996, s. 17.

6. B. Szczupał, *Godność osoby z niepełnosprawnością. Studium teoretyczno-empiryczne poczucia godności młodzieży z dysfunkcją narządu ruchu*, Kraków 2009, s. 183.

7. P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 343.

Dyskryminacja może mieć różne podłoże i dotyczyć różnych obszarów życia. Rodzaje postaw dyskryminacyjnych wobec osób z niepełnosprawnością są zróżnicowane ze względu na rodzaj, okoliczności i rozmiary uszkodzenia organizmu, a także ze względu na konsekwencje, jakie ono ze sobą niesie – od jawnego i celowego różnicowania osób ze względu na ich sprawność czy wygląd, przez traktowanie wszystkich ludzi na równi bez uwzględnienia ich specyficznych potrzeb wynikających z niepełnosprawności, aż po podejście oparte na nadopiekuńczości i szczególnym wyróżnianiu osób z niepełnosprawnością. U podstaw dyskryminacji leżą uprzedzenia, czyli niekorzystne sądzenie o innych ze względu na ich przynależność do określonej kategorii społecznej⁸. Jeżeli jakaś grupa staje się obiektem uprzedzeń i dyskryminacji, wówczas zostaje społecznie odizolowana, utrudnia się jej normalne kontakty społeczne, blokuje przekazywanie informacji między grupami⁹.

W społeczeństwie dokonuje się kategoryzacji innych w grupy społeczne, czemu towarzyszy stereotypizacja klasyfikowanych jednostek. Według A. Ostrowskiej, wobec osób z niepełnosprawnością istnieją wyobrażenia ogólne, które zawierają w sobie takie cechy, jak: słabość fizyczna, psychiczna, izolacja społeczna, lękliwość, osamotnienie, smutek, skrytość, nerwowość, skłonność do narzekania, brak pewności siebie, niesamodzielność¹⁰.

Stereotypy wobec osób z niepełnosprawnością mają na ogół negatywny charakter i można je określić jako jedną z negatywnych reakcji na niepełnosprawność. Za kształtowanie się praktyk dyskryminacyjnych odpowiadają procesy społecznej stygmatyzacji, związane z uprzedzeniami i stereotypami. W kontekście napiętnowania i autonapiętnowania wynikającego z atrybutów niepełnosprawności należy zwrócić uwagę na to, że kultura w niewielkim stopniu lub w ogóle nie promuje znormalizowanych wzorów człowieka z niepełnosprawnością jako jednostki zwyczajnej, jednej z wielu, obecnej w codzienności. Upowszechnia za to wzory dewiacyjne, dwójako ukierunkowane i kwalifikowane, a więc nie wzory wyjątkowych jednostek z niepełnosprawnością o konotacjach pozytywnych lub negatywnych, ale zawsze z przypiętą do nich etykietą inności, która ma autonomiczne znaczenie pejora-

8. G.W. Allport, *The Nature of Prejudice Menlo Park, Addison – Wesley Publishing Company*, 1979, s. 6.

9. Ph. Zimbardo, L.F. Rush, *Psychologia i życie*, Warszawa 1988, s. 571.

10. A. Ostrowska, *Niepełnosprawni w społeczeństwie*, Warszawa 1994, s. 41.

tywne. Przejawy dyskryminacji osób z niepełnosprawnością występują w wielu obszarach: edukacja, życie rodzinne, życie kulturalne, zatrudnienie¹¹.

Wykluczeni wśród wykluczonych

Istnieje wiele różnych rodzajów niepełnosprawności. O ile niepełnosprawność ruchowa budzi dystans pełnosprawnych, to niepełnosprawność intelektualna zajmuje szczególne miejsce, jeszcze bardziej sytuując osoby nią dotknięte na marginesie społeczeństwa i również na marginesie grupy samych niepełnosprawnych. Przykładem dyskryminacji i wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnością intelektualną jest na przykład dostęp do zatrudnienia. Osoby z niepełnosprawnością intelektualną uznaje się wciąż, obok osób z zaburzeniami psychicznymi, za grupę społeczną najbardziej narażoną na dyskryminację i społeczne wykluczenie. W wielu społeczeństwach napotykają one znaczne trudności, także w porównaniu z innymi grupami osób z niepełnosprawnością. Bardzo często zapomina się, że osoby te stanowią bardzo różnorodną grupę¹².

Prawo do pracy jest częścią składową ekonomicznych, społecznych i kulturowych praw człowieka, które gwarantują realizację podstawowych potrzeb jednostki. Ich zaspokojenie umożliwia ludziom uzyskiwanie satysfakcji w poszczególnych dziedzinach życia osobistego i społecznego. Osoby z niepełnosprawnością, i to niezależnie od rodzaju niepełnosprawności, nie mogą być zatem dyskryminowane w dostępie do pracy; jednak oczywistym jest, iż aby mogły one uzyskać powodzenie w pełnieniu roli pracownika wymagają specjalnej pomocy w pokonywaniu różnorodnych barier wznoszonych pomiędzy osobą a środowiskiem przez niepełną sprawność organizmu i nieprzystosowanie do niej szeroko rozumianego środowiska. Należy przy tym zauważyć, że pomoc w omawianej dziedzinie potrzebna jest również wielu ludziom

-
11. M. Sokołowska, A. Ostrowska, *Socjologia kalectwa i rehabilitacji. Wybrane problemy*, Wrocław 1975, s. 132.
 12. G. Quinn, T. Degener, *Human rights and disability: The current use and future potential of United Nations human rights instruments in the context of disability*, OHCHR, United Nations, New York and Geneva, 2002, s. 15-26.

*uznawanym za pełnosprawnych, nie jest więc specyficzną potrzebą związaną z dysfunkcją organizmu, która formalnie określamy mianem niepełnej sprawności*¹³.

Prawo gwarantuje osobom z niepełnosprawnością równy dostęp do zatrudnienia. Jaka jest więc aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną, czy mają one równe szanse w dostępie do zatrudnienia?

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że w przeciwieństwie do badań na temat edukacji osób z niepełnosprawnością intelektualną, praktycznie nie ma precyzyjnych danych na temat zatrudnienia osób z tym rodzajem niepełnosprawności. W literaturze przedmiotu można zauważyć wyraźną tendencję do postrzegania osób z niepełnosprawnością jako jednorodnej grupy. Taki sposób myślenia powoduje, że w badaniach dotyczących aktywności zawodowej osób z niepełnosprawnością bardzo rzadko uwzględnia się specyfikę niepełnosprawności intelektualnej. Najczęściej podziałem przyjętym w badaniach o zatrudnieniu niepełnosprawnych jest podział ze względu na stopień niepełnosprawności¹⁴.

Przyjmowanie takich założeń w badaniach uniemożliwia poznanie rzeczywistych potrzeb, a tym samym opracowanie form niezbędnego wsparcia dla osób z niepełnosprawnością intelektualną związanych z zatrudnieniem. W prowadzonych badaniach zazwyczaj w jednej grupie określonej mianem osób niepełnosprawnych znajdują się osoby o różnych typach niepełnosprawności i różnych stopniach niepełnosprawności. Badacze wysuwają ciekawe wnioski, np. dotyczące stosunku osób z niepełnosprawnością do pracy zawodowej, jednakże uogólniają je na wszystkie osoby z niepełnosprawnością, nie dając szansy na poznanie specyfiki funkcjonowania osób z niepełnosprawnością intelektualną.

E. Giermanowska w badaniu socjologicznym nt. „Młodzi niepełnosprawni o sobie” analizie poddała sytuację młodzieży niepełnosprawnej pod kątem m.in. edukacji i pracy, a także wpływu rodziny na funkcjonowanie tychże młodych osób w zakresie kształcenia i pracy zawodowej. W pierwotnej grupie badanej znalazły

13. K. Mrugalska, *Osoby z upośledzeniem umysłowym*, [w:] K. Mrugalska (red.), *Osoby upośledzone fizycznie lub umysłowo*, Warszawa 1996, s. 55.

14. E. Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007, s. 55.

się także osoby z upośledzeniem umysłowym w stopniu lekkim i umiarkowanym. Po przeprowadzeniu badań pilotażowych zrezygnowano jednak z badań tej grupy osób stwierdzając, że niemożliwe jest prawidłowe przeprowadzenie sondaży w oparciu o wywiad kwestionariuszowy. W związku z tym, że odpowiedzi osób z niepełnosprawnością intelektualną nie mogłyby być porównywane z odpowiedziami pozostałych niepełnosprawnych, wyłączono tę grupę ludzi z dalszych badań¹⁵.

Z „Raportu o stanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce”, opartego na prowadzonych przez GUS Badaniach Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) wynika, że jedynie 7% osób z niepełnosprawnością pracuje zawodowo i utrzymuje się z własnej pracy. Opracowanie to, zawiera również informacje na temat osób z niepełnosprawnością intelektualną, jednakże włącza ich do grupy „niepełnosprawni ze szczególnymi schorzeniami” wraz z osobami z chorobami psychicznymi, niewidomymi oraz chorymi na epilepsję¹⁶. Także w Raporcie monitorującym wdrażanie „Standardowych zasad wyrównywania szans osób niepełnosprawnych” w latach 2000-2002 podkreślono, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną są rzadko „słyszane” w społeczeństwie i w związku z tym ich potrzeby są często omijane lub lekceważone przy tworzeniu programów, których celem jest poprawa sytuacji osób z niepełnosprawnością, w tym ich dostęp do zatrudnienia¹⁷.

Trudną sytuację osób z niepełnosprawnością intelektualną w dostępie do zatrudnienia podkreśla również E. Zakrzewska-Manterys stwierdzając, że osoby z niepełnosprawnością intelektualną „praktycznie nie istnieją na rynku pracy” w Polsce. Stwierdzenie to wskazuje na skalę zjawiska bezrobocia oraz bierności zawodowej osób z niepełnosprawnością intelektualną. Należy przy tym nadmienić, że bierność zawodowa to nie tylko sam fakt pozostawania bez zatrudnienia przez określony

-
15. E. Giermanowska, *Znaczenie pracy w życiu młodzieży niepełnosprawnej*, [w:] E. Giermanowska (red.) *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007, s. 390-401.
 16. Raport POPON o stanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce, http://www.popon.pl/images/stories/BADANIA_I_ANALIZY/pliki_2012/Raport%20o%20stanie%20zatrudnienia%20osob%20niepełnosprawnych%20w%20Polsce.pdf, pobrano 5.01.2015.
 17. E. Wapiennik, *Ochrona osób z niepełnosprawnością intelektualną przed dyskryminacją w zatrudnieniu*, [w:] J. Głodkowska, A. Giryński (red.), *Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną*, Warszawa 2006, s. 72.

czas, ale także brak inicjatywy w kierunku jej znalezienia¹⁸. Stanowisko to zostało potwierdzone w badaniach przeprowadzonych przez Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych. W Raporcie z badań wpływu kierunku i poziomu wykształcenia na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych czytamy, że dwie na trzy osoby z niepełnosprawnością intelektualną nigdy nie pracowało, a odsetek nigdy nie pracujących zwiększa się wraz ze stopniem upośledzenia umysłowego¹⁹.

Z analizy porównawczej sytuacji osób z różnymi rodzajami niepełnosprawności przeprowadzonej przez E. Wapiennik wynika, że największe trudności ze znalezieniem pracy mają właśnie osoby z niepełnosprawnością intelektualną. W opinii Wapiennik źródłem tej sytuacji są dwa wciąż funkcjonujące i mocno zakorzenione w społeczeństwie stereotypy. Należą do nich:

- model „niezdolności do pracy” – w myśl którego osoby z niepełnosprawnością intelektualną nie są zdolne do pracy;
- model „gotowości do pracy” – zgodnie z którym osoby z niepełnosprawnością intelektualną uznaje się za niegotowe do podjęcia pracy, a gotowość staje się tylko teoretycznym hasłem.

E. Wapiennik podkreśla, że bardzo ważnym celem jest dążenie do tego, by jak najwięcej osób z niepełnosprawnością intelektualną znajdowało zatrudnienie na otwartym rynku pracy. Według autorki, w przypadku tego rodzaju niepełnosprawności szczególnie znaczenie ma zatrudnienie wspomagane. Zdaniem E. Wapiennik współczesne tendencje związane z zatrudnieniem osób z niepełnosprawnością intelektualną powinny się wiązać ze zmianą sposobu myślenia z tradycyjnego „przeszkolić – zatrudnić” na „zatrudnić – wyszkolić”. W tym drugim przypadku zatrudnienie stanowi pierwszy krok w procesie związanym z poszukiwaniem pracy,

18. E. Zakrzewska-Manterys, *Wykształcenie a sytuacja zawodowa osób niepełnosprawnych* [w:] E. Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007, s. 63.

19. PFRON, *Badania wpływu kierunku i poziomu wykształcenia na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych. Raport końcowy. Perspektywa osób z upośledzeniami umysłowymi*, Warszawa 2009, s.14, http://www.pfron.org.pl/portal/pl/70/77/Badania_i_analizy_PFRON.html, pobrano 5.01.2015.

kolejnymi są przeszkolenie pracownika oraz nauczenie go wykonywania konkretnej pracy na konkretnym stanowisku²⁰.

Według I. Raszeja-Ossowskiej, brak możliwości zaistnienia przez osoby z niepełnosprawnością intelektualną na rynku pracy wynika z faktu niskiego wykształcenia lub jego braku, jak również wykształcenia niezgodnego z potrzebami rynku pracy. Znaczącym argumentem jest również brak wcześniejszego doświadczenia zawodowego. Dodatkowe utrudnienia w znalezieniu i utrzymaniu się w pracy wynikają z ograniczonych kompetencji społecznych. Największe szanse na znalezienie pracy wśród tego rodzaju niepełnosprawności mają osoby mieszkające w większych miastach i metropoliach, w których poziom bezrobocia jest mniejszy. Jednakże wg autorki, nawet tutaj dla osób z niepełnosprawnością intelektualną sytuacja kształtuje się bardzo niekorzystnie. Praca, którą wykonują osoby niepełnosprawne, w tym z niepełnosprawnością intelektualną, jest bardzo często postrzegana jako mało nobilitująca społecznie oraz prawie dwukrotnie gorzej opłacana²¹.

Analizując czynniki hamujące aktywność zawodową osób z niepełnosprawnością intelektualną I. Raszeja-Ossowska wskazuje również na fakt rozmięcia się oferty kształcenia z potrzebami lokalnego rynku pracy oraz przygotowywanie do zawodów niezgodnych ze schorzeniami i predyspozycjami. Niepodejmowanie pracy przez osoby z niepełnosprawnością intelektualną jest też wynikiem obawy o utratę lub zawieszenie pobieranej renty socjalnej, wynikające z braku wiedzy na temat możliwości łączenia tego świadczenia z pracą²².

Analizę przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych, w tym z niepełnosprawnością intelektualną, w Polsce przeprowadził również Piotr Radeczki. Swoimi badaniami objął przedstawicieli administracji gminnych, organizacji pozarządowych, osoby z niepełnosprawnością, członków rodzin osób z niepełnosprawnością oraz pracodawców. Obszar prowadzonych badań obejmował cztery okręgi : mazowiecki, częstochowski, katowicki oraz zielonogórski. Na podstawie

20. E. Wapiennik, *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością intelektualną w Polsce w świetle rozważań unijnych*, „Szkola Specjalna” 2006, nr 1, s. 23-34.

21. I. Raszeja-Ossowska, *Młodzi-niepełnosprawni. Sytuacja społeczna i zawodowa*, Warszawa 2013, s. 17.

22. Tamże, s. 19.

prowadzonych badań autor wyodrębnił pięć zasadniczych grup barier w podejmowaniu zatrudnienia przez osoby z niepełnosprawnością. Należą do nich:

- Bariery w otoczeniu osób niepełnosprawnych – najczęściej wymieniano bariery transportowe, brak ofert pracy dla osób z niepełnosprawnością, konkurencję ze strony osób zdrowych, niski poziom pośrednictwa pracy, złożone procedury wsparcia finansowego.
- Bariery po stronie osób z niepełnosprawnością – wyodrębnionych zostało 15 podstawowych barier, wśród których najczęściej wskazywano na obawę utraty świadczenia rentowego, ograniczenia mobilności oraz zły stan zdrowia osób z niepełnosprawnością, brak potrzeby zarobkowania przez osoby z niepełnosprawnością, przekonanie o niższej jakości i wydajności ich pracy oraz postawa rodzin zniechęcająca osoby z niepełnosprawnością do aktywności zawodowej.
- Bariery po stronie pracodawców wskazują, że najczęstszą przyczyną niechęci pracodawców do zatrudniania osób z niepełnosprawnością jest konieczność przystosowania stanowisk pracy, dodatkowe wymagania dotyczące przygotowania obiektów oraz zapewnienia opieki medycznej dla pracowników z niepełnosprawnością.
- Bariery po stronie administracji gminnej to przede wszystkim brak zainteresowania udzielaniem pomocy osobom z niepełnosprawnością, brak środków finansowych na ten cel jak również brak zainteresowania podjęciem pracy przez same osoby z niepełnosprawnością.
- Bariery po stronie rodzin osób z niepełnosprawnością – zasadnicze przyczyny oporu rodzin przed zatrudnieniem niepełnosprawnych członków rodziny dotyczą obawy o stan zdrowia niepełnosprawnego członka rodziny, obawy przed utratą renty oraz obawy przed dodatkowymi obowiązkami i wysiłkiem związanym z pracą niepełnosprawnego członka rodziny. Wśród barier w omawianej kategorii o najniższym znaczeniu wymieniano również, że praca niepełnosprawnego członka rodziny nie jest potrzebna, strach przed negatywną reakcją innych członków rodziny, przyjaciół, znajomych, obawę przed niezależnością finansową niepełnosprawnego członka rodziny²³.

23. P. Radecki, *Przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych – w świetle wyników badań*, [w:] *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych – możliwości przełamywania barier zatrudnienia. Materiały konferencyjne*, Warszawa 2008, s. 23-40.

W Raporcie nr 10 – Wyniki i wnioski z ogólnopolskiego badania sondażowego przeprowadzonego w ramach projektu pt. „Ogólnopolskie badanie sytuacji, potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych”, realizowanego przez PFRON w partnerstwie ze Szkołą Wyższą Psychologii Społecznej w Warszawie, zawarto analizę sytuacji osób z niepełnosprawnością, w tym osób z niepełnosprawnością intelektualną. Badaniem objętych zostało 100 648 osób z niepełnosprawnością zamieszkałych we wszystkich powiatach Polski, w tym 65 654 osób z niepełnosprawnością w wieku aktywności zawodowej (15-59 dla kobiet i 15-64 dla mężczyzn). W grupie osób z wieku aktywności zawodowej osoby z niepełnosprawnością intelektualną stanowiły 12,1% (7 861 osób). Wyniki badania wskazują, że aktywność zawodowa osób z niepełnosprawnością (wykonywanie pracy lub nie), niezależnie od rodzaju ograniczeń funkcjonalnych, związana jest z wiekiem. Praktycznie we wszystkich grupach najmniej osób pracujących występowało wśród osób najmłodszych (16-34 lata) oraz najstarszych (50 i więcej lat). Badanie wykazało, że 95% osób z niepełnosprawnością intelektualną jest nieaktywnych zawodowo. W przypadku tej specyficznej grupy wiek nie ma niemal żadnego znaczenia – różnica w aktywności w podziale na wiek wynosi nie więcej niż 1,3%. Największa aktywność występuje w grupie wiekowej 16 -34 i wynosi 5,5%. W raporcie zawarte jest stwierdzenie: *wyniki pokazują (...), iż grupą szczególnego ryzyka są osoby z niepełnosprawnością intelektualną. Gorszą sytuację tej grupy osób widać szczególnie mocno, gdy analizuje się wskaźniki związane z aktywnością zawodową – w porównaniu do pozostałych pięciu grup porównawczych w tej grupie*²⁴.

Z doświadczeń Polskiego Stowarzyszenia na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym wynika, że w przypadku osób z niepełnosprawnością intelektualną również płeć w żadnym stopniu nie różnicuje ich sytuacji na rynku pracy. Chęć do podjęcia pracy wśród osób z niepełnosprawnością nie jest wysoka – w żadnej z grup nie przekracza 50%. Natomiast w przypadku osób z niepełnosprawnością intelektualną

24. A. Brzezińska (red.), *Raport nr 10. Wyniki i wnioski z ogólnopolskiego badania sondażowego przeprowadzonego w ramach badania pt. „Ogólnopolskie badanie sytuacji, potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych”*, Warszawa 2010, s. 74.

wynosi około 30%, dlatego niezmiernie istotne jest podjęcie działań aktywizujących, które mają na celu zwiększenie motywacji tej grupy do podjęcia zatrudnienia²⁵.

Analizując przedstawione dane, trudno nie zgodzić się ze spostrzeżeniem M. Kościelskiej, która uważa że *przeznacza się w Polsce zbyt mało miejsca w przestrzeni publicznej dla prawdziwej pracy osób niepełnosprawnych umysłowo, pracy mającej osobisty i społeczny sens*²⁶.

Podsumowanie

Przyczyną marginalizacji i wykluczenia społecznego osób z niepełnosprawnością intelektualną jest brak kompleksowego i skutecznego systemu wyrównywania szans, swobodnego dostępu do edukacji ustawicznej oraz odpowiednich dla tego rodzaju niepełnosprawności instrumentów aktywizacyjnych. Sytuację tę pogłębia również stereotypowe postrzeganie osób z niepełnosprawnością intelektualną jako „mniej użytecznych”, zależnych oraz pozbawionych wszelkich umiejętności, potencjału i ambicji. Wszystkie ww. aspekty powodują, że nie są oni w stanie konkurować na rynku pracy z pełnosprawnymi osobami.

Wiele działań podejmowanych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat na rzecz aktywizacji zawodowej tej grupy społecznej ma jedynie pozorny charakter daleki od faktycznej aktywizacji zawodowej. Przykładem mogą być tutaj polskie doświadczenia w zakresie realizacji zatrudnienia wspomagane osób z niepełnosprawnością intelektualną. Niestety, brak rozwiązań legislacyjnych, a tym samym stałego źródła finansowania powodują, że mimo doskonałych efektów wszystkie programy są ograniczone w czasie i niejednokrotnie pozbawione możliwości kontynuacji po zakończeniu projektu.

-
25. A. Wołowicz-Ruszkowska, *Wsparcie osób z upośledzeniem umysłowym w stopniu umiarkowanym i znacznym (w tym z zespołem Downa) i/lub niepełnosprawnościami sprzężonymi oraz głębokim stopniem upośledzenia umysłowego II. Podręcznik dobrych praktyk*, Warszawa 2012, s. 21-22.
 26. M. Kościelska, *Jak poprawić sytuację osób niepełnosprawnych intelektualnie i ich rodzin – w różnych okresach życia? Głos psychologa*, [w:] M. Kościelska, B. Aouil (red.), *Człowiek niepełnosprawny – rodzina i praca*, Bydgoszcz 2004, s. 11-20.

Streszczenie

Problemy i perspektywy osób z niepełnosprawnością intelektualną w społeczeństwie ryzyka

Celem artykułu jest ukazanie problemów osób z niepełnosprawnością intelektualną, na które napotykają we współczesnym świecie. Dużo mówi się i pisze o potrzebie integracji, inkluzji społecznej osób z niepełnosprawnością, o ich prawach, ale niestety wciąż są one narażone na wykluczenie społeczne i dyskryminację. Jako przykład tych negatywnych zjawisk omówiono trudności w dostępie osób z niepełnosprawnością intelektualną do rynku pracy.

Słowa kluczowe: społeczeństwo ryzyka, niepełnosprawność, osoby z niepełnosprawnością intelektualną, wykluczenie społeczne, dyskryminacja, stereotypy, zatrudnienie osób z niepełnosprawnością intelektualną.

Summary

Problems and Perspectives of Persons with Intellectual Disability in Risk Society

The aim of this article is to portray the present problems of persons with intellectual disability. Although rights of persons with intellectual disability and need for their integration and inclusion are a current issue, such persons are still exposed to social exclusion and discrimination. Difficulties related to access of people with intellectual disability to labour market are discussed herein as an example of such negative phenomena.

Keywords: risk society, disability, persons with intellectual disability, social exclusion, discrimination, stereotypes, employment of people with intellectual disability.

Bibliografia

- Allport G.W., *The Nature of Prejudice* Menlo Park, Addison – Wesley Publishing Company, 1979.
- Beck U., *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Warszawa 2004.
- Brzezińska A. (red.), *Raport nr 10. Wyniki i wnioski z ogólnopolskiego badania sondażowego przeprowadzonego w ramach badania pt. „Ogólnopolskie badanie sytuacji, potrzeb i możliwości osób niepełnosprawnych”*, Warszawa 2010.

- Giermanowska E. (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007.
- Giermanowska E., *Znaczenie pracy w życiu młodzieży niepełnosprawnej*, [w:] E. Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007.
- Koczur W., *Polski system publicznej pomocy społecznej wobec problemu wykluczenia społecznego – próba oceny*, [w:] S. Partycki (red.), *Nowoczesność. Ponowoczesność. Społeczeństwo obywatelskie w Europie Środkowej i Wschodniej*, Lublin 2007.
- Kościelska M., *Jak poprawić sytuację osób niepełnosprawnych intelektualnie i ich rodzin – w różnych okresach życia? Głos psychologa* [w:] M. Kościelska, B. Aouil (red.), *Człowiek niepełnosprawny – rodzina i praca*, Bydgoszcz 2004.
- Mrugalska K., *Osoby z upośledzeniem umysłowym*, [w:] K. Mrugalska (red.), *Osoby upośledzone fizycznie lub umysłowo*, Warszawa 1996.
- Ostrowska A., *Niepełnosprawni w społeczeństwie*, Warszawa 1994.
- Ostrowska A., Sikorka J., *Syndrom niepełnosprawności w Polsce. Bariery integracji*, Warszawa 1996.
- PFRON, *Badania wpływu kierunku i poziomu wykształcenia na aktywność zawodową osób niepełnosprawnych. Raport końcowy. Perspektywa osób z upośledzeniami umysłowymi*, Warszawa 2009, http://www.pfron.org.pl/portal/pl/70/77/Badania_i_analizy_PFRON.html
- Quinn G., Degener T., *Human rights and disability: The current use and future potential of United Nations human rights instruments in the context of disability*, OHCHR, United Nations, New York and Geneva 2002.
- Radecki P., *Przyczyny niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych – w świetle wyników badań* [w:] *Identyfikacja przyczyn niskiej aktywności zawodowej osób niepełnosprawnych – możliwości przełamywania barier zatrudnienia. Materiały konferencyjne*, Warszawa 2008.
- Raport POPON o stanie zatrudnienia osób niepełnosprawnych w Polsce, http://www.popon.pl/images/stories/BADANIA_I_ANALIZY/pliki_2012/Raport%20o%20stanie%20zatrudnienia%20osob%20niepelnosprawnych%20w%20Polsce.pdf
- Raszeja-Ossowska I., *Młodzi-niepełnosprawni. Sytuacja społeczna i zawodowa*, Warszawa 2013.

- Sokołowska M., Ostrowska A., *Socjologia kalectwa i rehabilitacji. Wybrane problemy*, Wrocław 1975.
- Szczupał B., *Godność osoby z niepełnosprawnością. Studium teoretyczno-empiryczne poczucia godności młodzieży z dysfunkcją narządu ruchu*, Kraków 2009.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.
- Wapiennik E., *Ochrona osób z niepełnosprawnością intelektualną przed dyskryminacją w zatrudnieniu*, [w:] J. Głodkowska, A. Giryński (red.), *Rehabilitacja społeczna i zawodowa osób z niepełnosprawnością intelektualną*, Warszawa 2006.
- Wapiennik E., *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością intelektualną w Polsce w świetle rozważań unijnych*, „Szkoła Specjalna” 2006, nr 1.
- Wołowicz-Ruszkowska A., *Wsparcie osób z upośledzeniem umysłowym w stopniu umiarkowanym i znacznym (w tym z zespołem Downa) i/lub niepełnosprawnościami sprzężonymi oraz głębokim stopniem upośledzenia umysłowego II. Podręcznik dobrych praktyk*, Warszawa 2012.
- Zakrzewska-Manterys E., *Wykształcenie a sytuacja zawodowa osób niepełnosprawnych* [w:] E. Giermanowska (red.), *Młodzi niepełnosprawni o sobie. Rodzina, edukacja, praca*, Warszawa 2007.
- Zimbardo Ph., Rush L.F., *Psychologia i życie*, Warszawa 1988.

Przywództwo kobiet. Zarys problematyki

Grażyna Kącicka¹

Wprowadzenie

W sytuacji gdy pojawia się myśl o przywódcach, prezydentach, prezesach, liderach grup jest to myśl w rodzaju męskim. Ciągłe, pomimo zmian świadomościowych i społecznych, które zaszły w Polsce i na świecie, kobiety nie są utożsamiane z przywództwem i zarządzaniem. Igrzyska olimpijskie w 2012 roku były niezwykle z wielu powodów. Po wprowadzeniu kobiecego boksu na listę sportów olimpijskich, po raz pierwszy każda dyscyplina sportowa miała swoją reprezentację zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn. Po raz pierwszy podczas igrzysk wprowadzone zostało równouprawnienie, gdzie zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogli rywalizować w każdej dziedzinie sportowej. Niestety, mimo, że co druga osoba na świecie to kobieta, daleko do sytuacji, gdzie liczebna reprezentacja kobiet w biznesie, polityce czy nauce jest taka sama jak mężczyzn. Ten trend nie wydaje się być zbyt logiczny, jeżeli uwzględni się liczne badania pokazujące, że większa równowaga płci na szczycie władzy, to lepsze wyniki biznesowe.

Istota i cechy przywództwa

Przywództwo jest określane jako połączenie wrodzonego talentu z umiejętnościami nabytymi w trakcie edukacji i z doświadczeniem. Przywództwo to taki czynnik, który pozwala menedżerowi przekonać innych do realizacji celów firmy.

Przywódcą to inaczej lider. Z kolei znaczenie słowa lider wywodzi się od angielskiego czasownika 'to lead' czyli prowadzić, przewodzić. Lider to osoba, która wskazuje cele oraz sposoby ich osiągnięcia. Potrafi też zgromadzić ludzi wokół siebie i przekonać ich o zasadności swoich pomysłów. Lider powinien więc posiadać zdolności organizacyjne oraz umiejętności komunikacyjne i interpersonalne². Istot-

1. Mgr Grażyna Kącicka, doktorantka Lwowskiego Uniwersytetu Narodowego im. Iwana Franki.

2. <http://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/lider.html> [dostęp 10.05.2016]

ną cechą lidera powinien być też autorytet, który zarówno w polityce, w biznesie, jak i w życiu prywatnym, wzmacnia wpływ lidera na grupę.

Przywództwo to zdolność i cecha człowieka, która pozwala na wywieranie wpływu na innych ludzi, co ma prowadzić do realizacji określonych celów. Przywództwo powinno zachodzić bez odwoływania się do środków przymusu³. Aby doszło do ustanowienia przywództwa, musi istnieć pewna grupa osób, które popierają przywódcę i są mu posłuszni. Według innej, lecz zbliżonej definicji, przywództwo jest to zarówno proces, jak i pewna właściwość. Jako proces przywództwo polega na używaniu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenie w ustaleniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość przewodzenie jest zestawem cech przypisywanych jednostkom, które spostrzega się jako przywódców⁴. Tak więc przywódcy to ludzie, którzy wpływają na zachowanie innych bez konieczności uciekania się do użycia siły, to osoby, które inni akceptują w tej roli.

Jako specyficzne cechy przywódcy wymieniane są:

- inteligencja społeczna (praktyczna) – umiejętność emocjonalnego radzenia sobie w różnych sytuacjach;
- sprawność intelektualna – kreatywność i otwartość na doświadczenie;
- silny układ nerwowy, odporność na stres i frustracje;
- stabilność emocjonalna i samokontrola emocji;
- silna motywacja wewnętrzna – przejawiająca się w wytrwałości i konsekwencji w działaniu;
- „asertywność” – planowanie i podejmowanie działań, które uwzględniają interesy pracowników⁵.

Lider, czyli przywódca powinien posiadać większość wymienionych cech. Nikt jednak nie ma ich wszystkich jednocześnie, a jeśli nawet by tak było, to nie jest to gwarancja sukcesu.

3. J.M. Burns, *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, T. 1, Warszawa 1995, s. 267.

4. M. Herman, *Elementy przywództwa*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, T. 2, Warszawa 1998, s. 297-298.

5. R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1998, s. 18-20.

Ważne jest natomiast to, w jaki sposób lider posługuje się swymi atutami i jakie metody kierowania grupą stosuje.

Kierowanie grupą ludzi nie jest zadaniem łatwym. Tylko niewielu ludzi odnosi w tym zakresie sukcesy. Zdaniem P. Druckera, skuteczny lider w działaniu kieruje się czterema zasadami⁶:

- Lider to osoba, która posiada zwolenników;
- Przywództwo nie oznacza popularności. Przywództwo to wyniki działania;
- Lider daje przykład innym;
- Przywództwo to odpowiedzialność.

Powyższe cechy warto uzupełnić o wyniki badań J.P. Lewisa (USA)⁷, który w oparciu o wypowiedzi kilkuset członków zespołów różnych firm i instytucji ustalił listę najważniejszych cech menedżera. Atrybuty lidera, to:

- umie dobrze słuchać;
- umie kogoś podeprzeć (dodać mu siłę, otuchy);
- ma dobre zdolności organizacyjne;
- wyjaśnia nieporozumienia;
- zachęca do wzajemnego szacunku;
- jest budowniczym zespołu;
- zna własne możliwości;
- ma poczucie humoru;
- czyści barykady (wyjaśnia zatargi);
- wykazuje dobrą zdolność do podejmowania decyzji;
- jest na bieżąco;
- dzieli się doświadczeniem;
- działa jak bufor na resztę organizacji;
- oferuje widoczne przywództwo;
- ma wiedzę techniczną;
- jest uczciwy i bezstronny;
- wykazuje elastyczność;
- jest otwarty;

6. P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2008, s. 503.

7. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002, s. 208-213.

- wydaje pełnomocnictwa (upoważnienia);
- jest szczerzy i godny zaufania;
- wykazuje zrozumienie;
- mobilizuje drużynę (zespół) do dobrej pracy;
- zna mocne strony i słabości członków zespołu.

Warto jednak zauważyć, że menedżerowie, którym pokazano tę listę, uznali, że praktycznie nikt nie jest w stanie sprostać tak wysokim wymaganiom. W rzeczywistości, szef powinien zidentyfikować swoje słabe i mocne strony. Następnie, jeśli to możliwe, powinien neutralizować swoje słabości poprzez odpowiedni trening lub też, jeśli to niemożliwe, zjednać sobie pomoc innego członka zespołu, który posiada brakujące szefowi kwalifikacje.

Skuteczny lider to ktoś więcej niż tylko sprawny administrator. Tak było do niedawna, ale dziś w większości organizacji liderzy starają się być jak najbliżej zwykłych pracowników. Odłożyli na bok atrybuty władzy i siły. Ich zadaniem jest uwalnianie z ludzi tkwiącego w nich potencjału energii i kierowanie go w określone działania. Pomoc ludziom w dostrajaniu ich zachowań do kultury organizacji staje się podstawowym wyzwaniem dla współczesnych liderów.

Funkcje lidera można przedstawić w ujęciu tradycyjnym i współczesnym⁸. Tradycyjnie, do zadań lidera należy:

- pomoc zespołowi w realizacji zadań;
- utrzymywanie zespołu jako funkcjonującej całości.

Natomiast, w ujęciu współczesnym, do funkcji lidera zalicza się:

- kierowanie zespołem: wyznaczanie jasnych celów, precyzyjne określanie ról członków zespołu, przydzielanie indywidualnych zadań, ocena wkładu jednostek w pracę zespołową, przekazywanie informacji zwrotnych na temat poziomu wykonywania pracy przez zespół oraz weryfikacja procesów, strategii i celów zespołu;
- coaching (prowadzenie jednostek): słuchanie, rozpoznawanie i ujawnianie uczuć, przekazywanie informacji zwrotnych i uzgadnianie celów;

8. N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 360-365.

- leading (przewodzenie zespołowi): stwarzanie zespołowi warunków, które sprzyjają wysokiemu poziomowi wykonania zadania, budowanie i podtrzymywanie zespołu jako efektywnej całości.

Lider wzmacnia w pracownikach poczucie realizacji głębszego celu, czasami nawet wyznacza im cele życiowe. Niektórzy dopiero za sprawą przywódcy odnajdują w życiu znaczące cele i zaczynają do nich konsekwentnie dążyć. Ponieważ jest to zadanie niezwykle trudne, wszyscy ci, którym udaje się to zrobić, zapewniają sobie wiodącą pozycję. Pracownicy z kolei, którzy za sprawą efektywnego lidera identyfikują swoje cele z celami firmy, pracują lepiej i bardziej angażują się w wykonywanie przydzielonych im zadań, przez co firmy osiągają sukcesy. Rolą lidera jest też pielęgnować ich zapał do realizacji celów organizacji.

Modele przywództwa

Przywództwo ma różnorodne oblicza. Istnieją różne teorie przywództwa i odmienne modele kompetencji lidera.

Przywódca transakcyjny opiera swoje działania na procesie wymiany, instrumentalnie traktuje strukturę organizacyjną, manipuluje karami i nagrodami w celu uzyskania pożądanego zachowania, rozpoznaje, modyfikuje oraz spełnia potrzeby i oczekiwania podwładnych, a także reaguje na zmieniające się sytuacje. Natomiast, przywódca transformacyjny charakteryzuje się następującymi cechami:

- indywidualne traktowanie – lider interesuje się zarówno osobistym, jak i zawodowym rozwojem pracowników. Motywuje i stwarza okazję do uczenia się, podnosząc poziom umiejętności i pewności siebie pracowników;
- stymulacja intelektualna – lider skłonny jest do akceptowania niezwykłych pomysłów – pobudza członków grupy do kwestionowania przyjętych założeń i utartych schematów, pobudza do myślenia i wykorzystywania wyobraźni;
- inspirujące motywowanie – przywódca inspiruje zespół obrazem przyszłości, roztacza jego optymistyczną, ale i realistyczną wizję oraz zachęca podwładnych do zwiększenia wysiłków, by uzyskać cel;
- wyidealizowany przykład – charyzmatyczny lider pokazuje determinację i wytrwałość w dążeniu do celu, bierze pełną odpowiedzialność za swoje działania oraz demonstrowa niewzruszoną wiarę w przedstawioną wizję.

Z kolei przywództwo charyzmatyczne cechuje: wiara w siebie, wizja, silne przekonanie do własnej wizji, nietypowe zachowanie oraz wizerunek agenta zmiany⁹.

Efektywny lider to przede wszystkim doskonały selekcjoner, trafnie wybierający ludzi, z którymi ma pracować. Wie, że sukces w zarządzaniu ludźmi w organizacji zależy od rzetelnej oceny ich postępów w pracy oraz od stosowanego systemu motywacyjnego. Dobry lider to niejako przewodnik i nauczyciel dla innych. Jako negocjator rozwiązuje pojawiające się problemy i sugeruje ich rozwiązania, jest jednocześnie obrońcą kultury organizacji w okresach kryzysu i integratorem, harmonizującym cele i działania różnych grup w procesie zmian w firmie¹⁰. Niewątpliwie, rola lidera przyszłości będzie zależać od tego, jaka będzie organizacja przyszłości. W nowych organizacjach tytuły i role mają niewielkie znaczenie, dopóki nie zostaną poparte kompetencją. Oznacza to, że liderzy muszą mieć czas i miejsce, aby dowieść swojej wartości.

Przywództwo może być rozpatrywane z uwzględnieniem jego pięciu wymiarów:

Podejmowanie wyzwań:

- poszukiwanie możliwości dokonywania zmian;
- eksperymentowanie, podejmowanie ryzyka, uczenie się na błędach.

2. Inspirowanie wspólnej wizji:

- tworzenie wizji;
- orientacja ku przyszłości – patrzeć do przodu;
- obraz – widzenie przyszłości;
- poczucie możliwości;
- wyjątkowość – duma bycia odmiennym;
- zachęcanie ludzi do realizacji wspólnych celów.

3. Umożliwianie działania innym:

- tworzenie warunków do współpracy poprzez promowanie wspólnych celów i budowanie wzajemnego zaufania;
- wzmacnianie innych poprzez dzielenie się z nimi odpowiedzialnością i informacjami oraz zwiększanie ich swobody działania.

9. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 2000, s. 45-48.

10. J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001, s. 54-56.

4. Modelowanie drogi:

- bycie przykładem dla innych;
- zachowanie spójne z deklarowanym systemem wartości;
- planowanie małych sukcesów, które wzmacniają zaangażowanie.

5. Motywowanie:

- uznawanie, docenianie wkładu innych w sukces każdego przedsięwzięcia;
- świętowanie osiągnięć¹¹.

Wymiary przywództwa i ich analiza pozwalają na stwierdzenie, że prawdziwy lider powinien posiadać kompetencje niezbędne do przewodzenia grupie, szczególnie takie, jak: wytyczanie kierunku rozwoju, jednoczenie ludzi, motywowanie i inspirowanie. Wytyczanie kierunku rozwoju polega na określeniu wizji organizacji na przyszłość i formułowaniu strategii jej realizacji. Wymaga od lidera umiejętności formułowania wniosków na podstawie obserwacji rzeczywistości, myślenia wielopłaszczyznowego i strategicznego. Powinien umieć syntetyzować dane i informacje. Jedną z najważniejszych umiejętności lidera w tym obszarze jest przekazywanie swojej wizji innym i zachęcanie ich do podjęcia ryzyka. Kolejna kompetencja to jednoczenie ludzi wokół celu, jakim jest zrozumienie i osiągnięcie wizji oraz wdrażanie strategii prowadzącej do jej urzeczywistnienia. Wymaga oddziaływania na wszystkich, od których zależy sukces w realizacji strategii (zarówno jednostek, jak i zespołów). Do skutecznego jednoczenia ludzi wokół wizji i strategii potrzebne są umiejętności komunikacyjne takie, jak: wiarygodność, empatia, zdolność przekazywania części kompetencji i kontroli. W tym obszarze mieści się również stwarzanie możliwości rozwoju i rozwiązywanie problemów w zespole. Następnie motywowanie i inspirowanie ludzi tak, by wyzwalać w nich energię niezbędną do przeprowadzania zmian i przewyższania przeszkód na tej drodze. Lider powinien umieć dostrzegać talenty w ludziach, z którymi pracuje, pozwalać realizować ich ambicje, potrzebę uznania i pochwały, wzmocnienia poczucia własnej wartości¹². Motywowanie i inspirowanie wymaga umiejętności angażowania ludzi w procesy

11. J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*, San Francisco 2007, s. 282-283.

12. J.P. Kotler, *Co właściwie robią przywódcy?*, <http://www.hbrp.pl/a/co-wlasciwie-robia-przywocdy/>
a1AH rWkO [dostęp 15.05.2016]

decyzyjne, informacji zwrotnej, coachingu, nagradzania sukcesów i pozwalania innym na podejmowanie roli przywódczej.

Nowoczesne przywództwo gospodarcze i polityczne stawia coraz większe wyzwania przed jednostkami. Dawny ideał autorytarnego lidera powoli ustępuje koncepcji wrażliwego przewodnika, który wspomaga organizacyjne uczenie się, przygotowuje grupę do przeżycia w zmiennym otoczeniu i wprawdzie może czasami posiadać charyzmę, jednak albo skryć ją, albo charyzma ta przejawia się głównie w budowaniu pozytywnych relacji z członkami grupy, w umiejętności komunikowania się w celu ujednoczenia wizji i celów grupy.

Przywództwo kobiet

Typy przywództwa kobiet i mężczyzn znacząco się różnią. Potwierdzeniem tego, że style przywództwa kobiet i mężczyzn są społecznie konstruowane w sposób odmienny, jest choćby pobeżna analiza reprezentacji kobiet i mężczyzn w życiu publicznym, w sferze polityki i gospodarowania – kobiety rzadziej zajmują eksponowane stanowiska, co przekłada się oczywiście na mniejszą obecność zarówno wizji, jak i sposobów przywództwa kobiet w życiu społecznym, politycznym i gospodarczym. Przyczyn mniejszej obecności kobiet na stanowiskach przywódczych, które wiążą się nie tylko z odpowiedzialnością, ale też z konkretnym zakresem władzy, upatruje się w zróżnicowanej socjalizacji chłopców (mężczyzn) i dziewcząt (kobiet) oraz z wiązaniem tego, co kulturowo konotowane z kobiecością (empatyczność, zdolność do poświęcenia, umiejętność działania z poświęceniem na rzecz innych) ze sferą prywatną, życiem rodzinnym, rozgraniczonym często w świadomości społecznej z tym, co przynależy od sfery publicznej: polityką czy gospodarowaniem. Stąd dużo łatwiej zaakceptować kobiece przywództwo w sferze domowej, które często nazywane jest matriarchatem menedżerskim niż w sferze poza-domowej¹³.

Na sytuację tego typu wywierają wpływ także stereotypy płciowe. W odniesieniu do osobowości, ludzie przypisują określone cechy kobietom i mężczyznom. Według schematów, kobiety cechują zachowania wspólnotowe – są one przyja-

13. N. Krzyżanowska, *Jakim liderem jest kobieta? Przywództwo kobiet w biznesie*, <http://ue.poznan.pl/jakim-liderem-jest-kobieta-przywodztwo-kobiet-w-biznesie,a16954.html> [dostęp 20.05.2016]

cielskie, niesamolubne, zatroskane o innych, ekspresyjne. Mężczyźni natomiast przejawiają zachowania sprawcze – są niezależni, mistrzowscy, asertywni, zdolni instrumentalnie¹⁴.

Oprócz cech i zachowań typowo kobiecych i typowo męskich, również style sprawowania przywództwa, czyli styl transakcyjny i transformacyjny, zostały zróżnicowane według płci. Badania pokazują, że¹⁵:

- 1) Kobiety częściej niż mężczyźni wykorzystują przywództwo demokratyczne, są:
 - ukierunkowane na relacje międzyludzkie, preferują styl transformacyjny;
- 2) Mężczyźni częściej niż kobiety wykorzystują przywództwo autorytarne, są:
 - zorientowani na zadanie, mają styl transakcyjny;

Jeden element przywództwa transakcyjnego, jakim jest nagroda powiązana, jest ważniejszy dla kobiet niż dla mężczyzn.

Mimo zaprezentowanych wyników, umiejętność zarządzania nadal związana jest w świadomości społecznej z mężczyznami i cechami męskimi. Wskutek tego kobiety, częściej niż mężczyźni, stoją przed trudnym zadaniem udowodnienia, że mają wysoki poziom umiejętności niezbędnych, by zostać liderem. Ludzie oczekują zachowania wspólnotowego od kobiet i sprawczego od mężczyzn. Z powodu nie-spójności pomiędzy stereotypami płciowymi i przywódczymi, kobiety napotykają na większą niechęć i odrzucenie, kiedy mają stereotypowo męski styl.

Zmiany w postrzeganiu kobiet liderek można przyspieszyć poprzez refleksyjne podejście do procesów składających się na socjalizację, czyli proces uspołeczniania jednostki. Proces ten polega na wpływie środowiska społecznego na jednostkę tak, by nabyła ona odpowiednie wzorce i ogólnie przyjęte normy, niezbędne do pełnienia wielorakich ról społecznych. Socjalizacja pierwotna odbywa się w rodzinie, lecz jej proces trwa przez całe życie i odbywa się w szkole, w zakładzie pracy, w gronie przyjaciół, w grupach wyznaniowych, za pośrednictwem mediów. Utrwalane socjalizacyjnie treści w istotny sposób wpływają na to, co nazywamy kontraktem płci, czyli zestawem powszechnych oczekiwań oraz sposobów pełnienia ról społecznych przez kobiety i mężczyzn. Stąd na gruncie tzw. starego kontraktu

14. J. Spence, C. Buckner, *Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: what do they signify?*, „Psychology of Women Quarterly” 2000, nr 24, s. 44-46.

15. I. Echiejile, *We need good managers, not gender stereotypes*, „People Management” 1995, nr 1(24), s. 19.

plci w Polsce wciąż postrzega się kobiety jako matki/zony, istoty oddane rodzinie. Zmieniającemu się modelowi pełnienia ról kobiet (w tym ewolucji modeli ich przywództwa: z domowego w kierunku przywództwa w sferze publicznej) towarzyszy nieodłącznie zmiana w obszarze akceptowanych społecznie sposobów pełnienia ról przez mężczyzn, następuje więc zmiana tego, co nazywamy kontraktem płci¹⁶.

Docenianiu kobiet liderek na gruncie teoretycznym sprzyja także to, że zaczęto dostrzegać wagę zasobów, którymi dysponują kobiety. Wynika to z postrzegania kapitału jako zbioru wielości kapitałów. Zatem wyróżnia się już nie tylko kapitał finansowy, ale także kapitał społeczny, intelektualny, kulturowy. Upowszechniające się postrzeganie wielości rodzajów kapitału sprawia, że kobiety choć w globalnej perspektywie dysponują mniejszym kapitałem finansowym niż mężczyźni, mogą uaktywniać inne cechy powiązane z kapitałem intelektualnym lub społecznym. Kobiety często postrzegane są jako osoby dysponujące lepszymi zdolnościami komunikacyjnymi, empatią, poczuciem odpowiedzialności za innych oraz większą otwartością w procesach negocjacji¹⁷.

W praktycznym wymiarze, duży wpływ na proces doceniania kobiet, w postaci wspomagania wzrostu zatrudnienia i przedsiębiorczości kobiet, wywarły działania wspierane ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego oraz przemiany związane z postrzeganiem kobiecego przywództwa, jakie można powiązać z efektami ostatniego kryzysu ekonomicznego. Stąd zauważyć można wiele przemian, stymulowanych zarówno przez instytucje, ale też wypływających z praktyki gospodarczej, jak np. z procesów globalizacji, wymuszających elastyczność rozwiązań, skłonność do bardziej ryzykownych działań. Mniejsza waga przykładana do kompromisów czy budowania dobrych relacji i zaufania została po części zmodyfikowana przez nieprzewidywalność związaną z tym, co nazywa się kryzysem ekonomicznym¹⁸. Efektem tych tendencji może być umocnienie kobiet i upowszechnienie społecznej akceptacji stylów ich przywództwa.

16. N. Krzyżanowska, *Jakim liderem jest kobieta? Przywództwo kobiet w biznesie*, <http://ue.poznan.pl/pl/jakim-liderem-jest-kobieta-przywodztwo-kobiet-w-biznesie,a16954.html> [dostęp 20.05.2016]

17. *Encyklopedia gender. Płeć w kulturze*, Warszawa 2014, s. 427.

18. M. Grabowska, J. Mizielińska, J. Regulska, *Współpraca czy konflikt? Państwo, Unia i kobiety*, Warszawa 2008, s. 44-45.

Kobiety chcą podejmować coraz poważniejsze wyzwania biznesowe, mają odpowiednie kwalifikacje i kompetencje, ich obecność ma wartość nie tylko ekonomiczną i społeczną, ale przede wszystkim ma pozytywny wpływ na kulturę organizacyjną firm. Warto jednak przypomnieć, że w 2013 r. tylko 4,4% przewodniczących rad nadzorczych polskich spółek giełdowych to były kobiety, a w samych radach zasiadało ich zaledwie 10,3%. Jakimi zatem argumentami przekonywać przedstawicieli biznesu, że oprócz kompetencji, płeć również ma istotne znaczenie?

Zwolennikom liczb można polecić argumenty ekonomiczne. Korzyści, jakie firmy odnoszą z równości kobiet i mężczyzn, oparte są na porównaniach wyników finansowych (raport „Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce”). Według badań McKinseya z 2010 r. – średni zysk operacyjny w latach 2007-2009 w spółkach bez udziału kobiet w zarządach wyniósł 11%, a z największym udziałem kobiet 17%. Aż 77% najsilniejszych marek świata ma w swoich zarządach kobiety. W okresie 5 lat marki te wykazują średnią stopę wzrostu na poziomie 66%, natomiast marki, w których zarządach zasiadają jedynie mężczyźni, odnotowują wzrost na poziomie 6% (Millward Brown, ranking „BrandZ Top 100, 2012”). Wyniki te oznaczają, że jakość procesu decyzyjnego zależy od zachowania odpowiednich proporcji kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach.

Skoro kobiety stanowią powyżej 60% osób z wyższym wykształceniem w Polsce i innych krajach Unii Europejskiej, a pracują na stanowiskach poniżej swoich kwalifikacji, rodzi się pytanie, czy jako społeczeństwo stać nas na takie marnotrawstwo? W raporcie „Kobiety i władza w biznesie”, przygotowanym przez firmę Deloitte Polska na reprezentatywnej próbie Polaków, zadano respondentom pytanie: Czy ich zdaniem, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek? W zdecydowanej większości Polacy (74%) opowiadają się za parytetowym rozwiązaniem nierówności w zarządach spółek. Ponadto, w badaniu TNS Polska z 2014 roku, 64% Polaków uważa, że kobiety mają prawo do kariery zawodowej, nawet jeśli przez to nieco mniej będą zajmować się rodziną.

Udział kobiet we władzach firm wpływa także długofalowo na kulturę organizacyjną firmy. To więcej kreatywności i innowacyjności, wyższa efektywność zespołów, łatwiejsze przyciąganie talentów czy też większa satysfakcja pracowników i pracownic. Wiele firm już to zauważyło i rozpoczęło wewnętrzny monitoring pod kątem płci, postawiło sobie konkretne cele, np. 35% kobiet na stanowiskach

menedżerskich do 2015 roku, jak w Orange Polska, czy też rozpoczęło programy mentoringowe dla pracownic. Aby zbudować nową, lepszą kulturę, potrzebujemy jednak całego wachlarza rozwiązań – od edukacji, mentoringu, coachingu, rozwiązań sprzyjających łączeniu pracy zawodowej z życiem prywatnym, aż do regulacji prawnych, dotyczących zwiększania transparentności procesów rekrutacji najwyższej kadry zarządzającej¹⁹.

Przedstawione analizy koncentrowały się na sferze gospodarki w kontekście lidera kobiety, a czy można mówić o zmianie w nastawieniach do kobiet liderek w sferze polityki?

W tym miejscu zasadnym wydaje się być zaprezentowanie kariery politycznej Hilary Clinton, jako przykładu kobiety umiejacej przebić się w hermetycznym środowisku polityki²⁰. Hillary Clinton była pierwszą w historii Stanów Zjednoczonych pierwszą damą kandydującą do Senatu i pierwszą kobietą senatorem ze stanu Nowy Jork. Wybrana jako kandydatka Partii Demokratycznej, a następnie wybrana powtórnie na kolejną kadencję, piastowała urząd od stycznia 2001 do stycznia 2009 roku. Była kandydatką na prezydenta USA w prawyborach wyłaniających kandydata Partii Demokratycznej w wyborach prezydenckich 2008. Uznawana przez wielu za faworytkę wyścigu po nominację z ramienia Partii Demokratycznej, została pokonana przez Baracka Obamę. Kiedy po ostatnich stanowych prawyborach 3 czerwca 2008 roku Obama zapewnił sobie poparcie większości kandydatów, Clinton poparła go jako kandydata Demokratów na prezydenta, apelując do swoich zwolenników, aby oddali na Obamę swe głosy. 1 grudnia 2008 roku została powołana na stanowisko sekretarza stanu w gabinecie Baracka Obamy. 21 stycznia 2009 roku Senat zatwierdził Clinton i została zaprzysiężona na 67. sekretarza stanu Stanów Zjednoczonych. 1 lutego 2013 roku ustąpiła ze stanowiska. 12 kwietnia 2015 roku formalnie zgłosiła chęć ubiegania się o fotel prezydencki z ramienia Partii Demokratycznej w wyborach w 2016 roku. Warto też zauważyć, że w roku 2000 Clinton założyła Vital Voices Global Partnership – międzynarodową organizację pozarządową, której celem jest współpraca z liderkami politycznymi

19. M. Panek-Owsiańska, *Przywództwo kobiet: chcą, potrafią, mogą*, <http://www.csrkompendium.pl/przywodztwo-kobiet-chca-potrafia-moga> [dostęp 15.05.2016]

20. Zob. <https://www.hillaryclinton.com/>

w zakresie równouprawnienia ekonomicznego i politycznego kobiet oraz praw człowieka. Obok Clinton fundatorkami Vital Voices były Madeleine Albright, Melanne Verveer, Theresa Loar, Donna McLarty, Alyse Nelson, Mary Daley Yerrick. Na tym przykładzie widać, że zmiana jest możliwa, a kobiety liderki są coraz częstszym zjawiskiem w biznesie i w polityce.

Nie można w tym kontekście pominąć polskich liderek ruchów kobiecych, wskazując na główne motywy ich zaangażowania w działalność tych organizacji. Jest to przeważnie chęć pomocy innym, lecz także chęć pomocy sobie poprzez stworzenie sobie niszy do działania z osobami o podobnych poglądach, gdzie można uniknąć współzawodnictwa z mężczyznami. Można wyróżnić następujące potrzeby, składające kobiety w Polsce do działalności w kobiecych organizacjach:

- potrzeba przedłużenia życiowej lub zawodowej aktywności, ucieczka od bierności związanej z wejściem w wiek poprodukcyjny;
- potrzeba integracji z innymi i związany z tym rozwój osobisty;
- potrzeba działania²¹.

Objęte badaniami liderki, poprzez działalność w organizacji, realizują zatem potrzebę niezależności, przejawiającą się w różny sposób i posiadającą zróżnicowane aspekty.

Pracowników z wysokim potencjałem przywódczym nie ma na rynku pracy zbyt wielu. Dodatkowo, nieumiejętne wykorzystanie potencjału przywódczego kobiet powoduje, że liczba ludzi z potencjałem liderkim staje się jeszcze bardziej ograniczona.

Podsumowanie

Przywództwo nie ma płci. Bilans biznesowy jest w tym przypadku bardzo prosty. W obecnej sytuacji nie można pozwolić na to, by dłużej tolerować brak kobiet na stanowiskach kierowniczych. Ignorowanie 50% osób z puli potencjalnych liderów spowoduje, że znalezienie osób z potencjałem przywódczym stanie się jeszcze większym wyzwaniem. Teza, według której obecny porządek płci wymaga zmiany, jest

21. A. Domaradzka, *Liderki organizacji kobiecych - próba typologii*, [w:] B. Budrowska (red.), *Kobiety - Feminizm - demokracja. Wybrane zagadnienia z seminarium IFiS PAN z lat 2001-2009*, Warszawa 2009, s. 214-215.

równoznaczna z wnioskiem, że stan aktualny przynosi więcej szkód niż korzyści. Jego szkodliwość wynika głównie z tego, że tworzy system nierówności, osłabiający pozycję kobiety w świecie biznesu i polityki.

Streszczenie

Przywództwo kobiet. Zarys problematyki

Przywódca to inaczej lider. Z kolei znaczenie słowa lider wywodzi się od angielskiego czasownika 'to lead', prowadzić, przewodzić. Lider to osoba, która wskazuje cele oraz sposoby ich osiągnięcia, potrafiąca zgromadzić ludzi wokół siebie i przekonać ich o zasadności swoich pomysłów. Kobiety nie są utożsamiane z przywództwem i zarządzaniem. Pomimo, że co druga osoba na świecie to kobieta, daleko do sytuacji, gdzie liczebna reprezentacja kobiet w biznesie, polityce czy nauce jest taka sama jak mężczyzn. Należy znaleźć sposób na to, by tę nierównowagę liczebną zmniejszyć. Początkiem działań powinno być zrozumienie, co motywuje kobiety do rozwoju w kierunku stanowisk przywódczych.

Słowa kluczowe: przywództwo, lider, płeć, zarządzanie, różnorodność.

Summary

Leadership of women. An outline of the issues

The leader of a different leader. In turn, the meaning of the word leader is derived from the English verb 'to lead'. A leader is a person who sets out goals and ways to achieve them, able to gather people around them and to convince them of the merits of their ideas. Women are not identified with the leadership and management. Despite the fact that every second person in the world is a woman, far from a situation where the numerical representation of women in business, politics and science is the same as men. We should find a way to reduce this imbalance in numbers. The beginning of action should be to understand what motivates women to develop in the direction of leadership positions.

Keywords: leadership, leader, gender, governance, diversity.

Bibliografia

- Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 2002.
- Burns J.M., *Władza przywódcza*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, t. 1, Warszawa 1995, ss. 261-273.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk 1998.
- Domaradzka A., *Liderki organizacji kobiecych – próba typologii*, [w:] B. Budrowska (red.), *Kobiety – Feminizm – demokracja. Wybrane zagadnienia z seminarium IFiS PAN z lat 2001-2009*, Warszawa 2009, ss. 203-219.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2008.
- Echiejile I., *We need good managers, not gender stereotypes*, „People Management” 1995, nr 1(24), ss. 19-20.
- *Encyklopedia gender. Płeć w kulturze*, Warszawa 2014.
- Grabowska M., Mizielińska J., Regulska J., *Współpraca czy konflikt? Państwo, Unia i kobiety*, Warszawa 2008.
- Herman M., *Elementy przywództwa*, [w:] J. Szczupaczyński (red.), *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, t. 2, Warszawa 1998, s. 297-313.
- Kotler J.P., *Co właściwie robią przywódcy?*, <http://www.hbrp.pl/a/co-wlasciwie-robia-przywodcy/a1AHrWkO>
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *The Leadership Challenge*, San Francisco 2007.
- Krzyżanowska N., *Jakim liderem jest kobieta? Przywództwo kobiet w biznesie*, <http://ue.poznan.pl/pl/jakim-liderem-jest-kobieta-przywodztwo-kobiet-w-biznesie,a16954.html>
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Kraków 2001.
- Panek-Owsiańska M., *Przywództwo kobiet: chcą, potrafią, mogą*, <http://www.csrkompodium.pl/przywodztwo-kobiet-chca-potrafia-moga>.
- Penc J., *Zarządzanie dla przyszłości*, Kraków 2000.
- Spence J., Buckner C., *Instrumental and expressive traits, trait stereotypes, and sexist attitudes: what do they signify?*, „Psychology of Women Quarterly” 2000, nr 24, s. 44-63.
- <http://encyklopedia.pwn.pl/encyklopedia/lider.html>
- <https://www.hillaryclinton.com/>

Mentoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacji

Piotr Oleksiak¹

Wprowadzenie

Jednym z elementów funkcjonowania i rozwoju firmy na rynku w obecnych uwarunkowaniach gospodarczych i społecznych jest konieczność permanentnego wzrostu poziomu wiedzy wśród pracowników. Może odbywać się to poprzez wprowadzanie filozofii zarządzania (w tym zarządzania potencjałem ludzkim) jaką jest zarządzanie wiedzą. Istnieje szereg narzędzi, które mogą być wprowadzane w organizacji w ramach tego zarządzania. Jedną z nich jest stosowanie różnych technik szkoleniowych (mających na celu wzrost szeroko rozumianych kompetencji pracowników), w tym przede wszystkim mentoringu (czy chociażby coachingu).

Pojęcie i rodzaje mentoringu

Mentoring jest to proces, w czasie którego wybrane i przeszkolone osoby udzielają wskazówek i rad umożliwiających pracownikom robienie kariery zawodowej².

Generalnie literatura wyodrębnia cztery podstawowe rodzaje mentoringu³:

- mentoring indywidualny – mentoring indywidualny (tradycyjny) jest najczęstszą formą mentoringu. Kierowany jest on przede wszystkim do nowych pracowników, pracowników określanych jako „talent” oraz do kluczowych specjalistów. Proces monitoringu oparty jest na partnerskiej relacji pomiędzy stronami i przebiega w sposób uporządkowany. Mentoring ten koncentruje się na potrzebach rozwojowych pracownika. Dobór pary mentor – pracownik może odbywać się na dwa sposoby – w pierwszym organizator procesu mentoringu dobiera pary mentorskie, natomiast w drugim – dobór pary inicjowany jest przez pracownika, który wybiera swojego mentora. W tym rodzaju mentoringu mentor dąży do tego, aby pracownik poznał samego siebie (swój

1. Dr Piotr Oleksiak, adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

2. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 719.

3. *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, s. 8, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf>, dostęp z dn. 01.07.2016.

potencjał), rozwinął swoją samoświadomość i starał się realizować wcześniej obraną ścieżkę rozwoju zawodowego;

- mentoring grupowy – w przypadku mentoringu grupowego mentor współpracuje z kilkoma pracownikami, którzy to pracują na tych samych problemach lub znajdują się na równorzędnych stanowiskach pracy. Z reguły ta forma mentoringu przybiera kształt seminarium, którego celem jest poszerzanie wiedzy. Zaletą takiego mentoringu jest możliwość uczenia się pracowników poprzez wymianę posiadanej wiedzy i doświadczeń w szerszym gronie, rozwijania własnych pomysłów czy otrzymania informacji zwrotnej od większego grona specjalistów z określonego obszaru zawodowego. Ponieważ często taki mentoring jest prowadzony w formie warsztatów, jego uczestnicy zyskują możliwość nawiązania kontaktów zawodowych czy wzmacniania swoich kompetencji miękkich;
 - e-mentoring – ta forma mentoringu to zasługa szerokiego rozwoju technologii umożliwiający pracę zdalną oraz komunikatorów elektronicznych. Programy e-mentoringu są z reguły projektami wykorzystującymi rozwiązania IT. Dzięki tym rozwiązaniom kontakt mentora z pracownikami odbywa się niezależnie od ograniczeń czasowych czy geograficznych. Poza tym e-mentoring związany jest z niskimi kosztami i większą elastycznością aniżeli mentoring tradycyjny (indywidualny czy grupowy). Dodatkowo cechą takiego mentoringu jest komfort i łatwość nawiązywania nowych kontaktów czy wreszcie możliwość umieszczania zasobów wiedzy na specjalnych platformach edukacyjnych;
 - intermentoring – polega na współpracy międzypokoleniowej w celu wzajemnej wymiany wartości posiadanych przez pracowników różnych pokoleń, szczególnie w organizacjach w których stosuje się zarządzanie wiekiem. Dzięki takiemu mentoringowi możliwa jest poprawa umiejętności pracowników 50+, poprawa relacji międzypokoleniowych czy także przygotowanie różnych grup pokoleniowych do aktywnego inicjowania i wcielania w życie zmian w organizacji.
- W mentoringu funkcjonują dwie podstawowe formy działań⁴:
- wsparcie związane z pracą czy karierą (mentoring sponsorujący/patronacki) – dotyczy ono przygotowania pracownika do zdobywania kolejnych awansów w jego karierze zawodowej. Powyższe wsparcie może także odnosić się do: sprawowania

4. M. Juchnowicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Warszawa 2014, s. 337-338.

patronatu, ochrony pracownika, jego ekspozycji w organizacji i stawiania mu wysokich zadań i wymagań. Mentor jego kariery zawodowej powinien w organizacji posiadać wyższy status, doświadczenie i wpływ organizacyjny;

- wsparcie psychospołeczne (mentoring rozwoju) – służy ono zwiększaniu u pracownika poczucia jego kompetencji, kształtowania pozytywnego obrazu siebie, przekonaniu o własnej skuteczności w pełnionej roli zawodowej.

Zazwyczaj mentorem staje się pracownik wyższej kadry kierowniczej, który bierze na siebie odpowiedzialność za pomoc w rozwoju zawodowym mniej doświadczonego pracownika. Sposób w jaki będzie przebiegała interakcja pomiędzy obydwooma stronami zależy jest od przyjętego kształtu programu mentorskiego. Z reguły można wyodrębnić cztery etapy podczas tworzenia takiego programu mentorskiego⁵:

- mentor oraz pracownik są przedstawiani sobie w nieformalny sposób i zazwyczaj na początku poświęcają czas na wzajemne poznanie się, uzyskanie wiedzy na temat swoich zainteresowań czy wartości celów. Staje się to podstawą ich partnerskich relacji;
- obie strony rozmawiają na temat swoich oczekiwań oraz ustalają zbiór procedur zwykle odnoszących się do częstotliwości i długości ich spotkań;
- na tym etapie obydwie strony skupiają się na zaspokojeniu potrzeb oraz osiągnięciu celów związanych z rozwojem zawodowym. Jest to najdłuższy etap tego procesu;
- w trakcie tego procesu pracownik i jego mentor starają dopasować swoje wzajemne relacje oraz sposób postrzegania organizacji jako całości.

Ponieważ mentoring jest oparty na szczególnego rodzaju relacjach (partnerskich) między mentorem a pracownikiem ważne jest przestrzeganie kilku podstawowych zasad w tym zakresie⁶:

- pracownik jest źródłem zasobów – pracownik dysponuje określonymi umiejętnościami i potencjał, dzięki którym jest w stanie pokonać trudności w pracy. Mentor pomaga mu zidentyfikować bariery jego funkcjonowania w organizacji

5. J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Warszawa 2007, s. 95.

6. *Czym jest mentoring*, http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym_jest_mentoring/, dostęp z dn. 01.07.2016.

czy dostarcza przydatnych informacji. Natomiast od pracownika zależy, czy z nich skorzysta, czy też nie;

- celem mentoringu jest wydobywanie zasobów – podstawowym zadaniem mentora jest wsparcie pracownika w jego rozwoju poprzez stawianie mu nowych wyzwań. Celem tych działań jest dotarcie do potencjału i zasobów pracownika. Mentor wspierając pracownika, może odwoływać się tu do własnego doświadczenia czy korzystać z posiadanych umiejętności;
- pracownicy mentor są sobie równi – obie strony są dla siebie partnerami a ich relacja opiera się przede wszystkim na wzajemnej empatii, zrozumieniu i zaufaniu. Ocenianie pracownika przez mentora jest przeciwwskazane. Główną zasadą w ich relacjach jest podążanie mentora za pracownikiem i poświęcanie przez niego różnym kwestiom tyle czasu, ile potrzebuje pracownik;
- pracownik wybiera temat – temat spotkania powinien pochodzić od pracownika lub powinien być przez niego zaakceptowany. Rolą mentora nie jest przekazanie całej posiadanej wiedzy, lecz tylko elementów, które dotyczą poruszanych zagadnień i mają odniesienie do sytuacji pracownika. W związku z tym nie jest koniecznością korzystanie ze wszystkich narzędzi, lecz tylko tych, które mają uzasadnione wskazanie w danym przypadku;
- cel mentoringu to rozwój i działanie – potrzeba uczestnictwa w mentoringu wynika z tego, iż każda ze stron (a przede wszystkim pracownik) wyraża taką chęć w celu rozwoju swego potencjału.

Istotnym elementem kształtowania pożądaných i pozytywnych relacji pomiędzy mentorem a pracownikiem jest odpowiedni rozwój stosunków pomiędzy tymi stronami, który to powinien składać się z następujących faz⁷:

- wzajemne poznanie się stron i określenie oczekiwań;
- identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla rozwoju pracownika;
- ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych;
- konsekwentne realizowanie obranej ścieżki połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych;

7. S. Karwala, *Mentoring - strategia rozwoju organizacji uczącej się*, s. 4, http://mentoring.com.pl/mentoring_strategia_rozwoju.pdf, dostęp z dn. 01.07.2016.

- ciągły kontakt i rozbudowane sprzężenie zwrotne;
- regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Korzyści ze stosowania mentoringu w organizacji

Wykorzystywanie mentoringu jako narzędzia przyczyniającego się do rozwoju wiedzy niesie wiele korzyści zarówno dla pracownika jak i dla organizacji. W odniesieniu do pracownika ma miejsce⁸:

- wzrost potencjału pracownika w zakresie wiedzy i rozumienia różnych sytuacji w organizacji;
- wzrost poziomu postrzegania przez niego wsparcia organizacyjnego oraz poczucia dopasowania do pracy;
- zwiększenie poziomu satysfakcji z pracy;
- zwiększenie poziomu pozytywnych wyników w pracy
- możliwość dzielenia się pomysłami czy rozwiązywania problemów;
- wzrost, pewności siebie, zaangażowania w proces pracy czy lojalności wobec pracodawcy;
- budowa poczucia kompetencji;
- zwiększenie rozumienia funkcjonującej kultury organizacyjnej;
- zwiększenie możliwości w zakresie awansu zawodowego.

Natomiast w odniesieniu do organizacji stosowanie mentoringu powoduje:

- zmniejszenie poziomu intencji odejścia z pracy;
- wzmocnienie istniejącej kultury organizacyjnej;
- zapewnienie poczucia wspólnoty wartości wśród pracowników;
- korzystanie z wiedzy mentorów oraz pozyskiwanie od nich użytecznych informacji odnośnie oczekiwań dotyczących pożądaných wyników pracy;
- zatrzymanie pracowników w organizacji i zwiększenie ich wydajności pracy.

Oczywiście oprócz korzyści, które może uzyskać organizacja z wprowadzenia mentoringu to forma rozwoju i szkolenia ma różne potencjalne słabości, które są uzależnione od rodzaju mentoringu (tab.1).

8. M. Juchnowicz, *Zarządzanie...*, s. 339.

Tab. 1. Słabe strony mentoringu – na przykładzie mentoringu indywidualnego i grupowego

Słabe strony	
Mentoring indywidualny	Mentoring grupowy
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość wystąpienia zaangażowania emocjonalnego każdej ze stron w stopniu, który może spowodować zakłócenia mentoringu – możliwość pojawienia się zakłóceń w rytmie pracy zarówno mentora jak pracownika – stały harmonogram spotkań ogranicza możliwość kontaktu w zależności od potrzeb pracownika – ograniczenia związane z szerokim zastosowaniem w różnych organizacjach o różnych profilach działalności 	<ul style="list-style-type: none"> – trudność w otrzymaniu wnikliwej informacji zwrotnej dotyczącej indywidualnego przypadku – trudności natury organizacyjnej związane z ustaleniem dogodnych dla wszystkich pracowników terminów spotkań – trudność w uwzględnieniu jednostkowych potrzeb każdego pracownika – trudność w otrzymaniu indywidualnego wsparcia merytorycznego uczestników mentoringu

Źródło: *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, s. 37-38, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf>, dostęp z dn. 01.07.2016.

Mentoring jako narzędzie wspomagające rozwój wiedzy w praktyce polskich firm

Mentoring jako narzędzie wspomagające rozwój wiedzy w polskich przedsiębiorstwach nie jest jeszcze dość rozpowszechnione i popularne. Z badań⁹ przeprowadzonych przez Polski Instytut Mentoringu¹⁰ wynika, iż tylko 31% przebadanych organizacji stosuje tę technikę szkoleniową, choć z drugiej strony zdecydowana większość respondentów uznała mentoring za celowy i użyteczny. Za podstawowe

9. Badanie zostało przeprowadzone w 2012 r. i objęło menedżerów HR i kadre kierowniczą w organizacjach o rozwiniętej kulturze organizacyjnej, w których funkcjonują procesy, procedury oraz strategia rozwoju HR

10. *Mentoring w Polsce – badania*, <http://fundacja-pmi.org.pl/mentoring-w-polsce-badanie/>, dostęp z dn. 01.07.2016.

bariery jego wprowadzania uznano – istniejący poziom kadry menedżerskiej i kultury organizacyjnej czy brak zdefiniowanych ścieżek awansu i sukcesji w organizacji.

Także badania przeprowadzone przez Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym dowodzą, iż mentoring jest nie w pełni wykorzystywany przez polskie firmy¹¹. Z badań¹² wynika, iż najpopularniejszą metodą przekazywania wiedzy przez pracowników starszych pracownikom młodszym jest tutaj ring, szkolenia (80% badanych firm) oraz bazy danych czy także e-learning. Jednocześnie badani respondenci przyznają, iż wiedzę wynikającą z długoletniego doświadczenia zawodowego czy nieszablonowych rozwiązań problemów można przede wszystkim efektywnie przekazywać w drodze bezpośredniej współpracy i kształcenia osób młodszych przez osoby starsze na co dzień (poprzez konkretne rozwiązywanie problemów czy odpowiedzi na pytania i obserwację zachowań – czyli poprzez mentoring. Prawie połowa respondentów zadeklarowało właśnie to narzędzie, rozumiane jako nieformalny proces transferu wiedzy w organizacji (w praktyce tylko 3 badane firmy miały wdrożony formalny program mentoringu – w tych organizacjach respondenci byli zadowoleni z programu mentoringu i zaznaczali iż młodzi pracownicy szybko przyswajali nową wiedzę i zasady panujące w firmie oraz pozyskiwali wiedzę niedostępną na innych szkoleniach). Badani menedżerowie zaznaczyli także, iż funkcjonowanie mentoringu jest nierozzerwalnie związane z kulturą organizacyjną w firmie a pożądane zasady w jej zakresie to:

- otwartość i przejrzystość działań w organizacji;
- pozytywny klimat pracy i wzajemnie poszanowanie;
- zapewnienie odpowiedniej ilości czasu na wymianę wiedzy;
- zadowolenie starszych pracowników z jakości pracy w organizacji i ich lojalność;
- identyfikowanie i wsparcie młodszych pracowników;
- szczegółowe wyjaśnienia i indywidualne nagradzanie obydwu stron w zakresie zapewnienia możliwości wymiany wiedzy pomiędzy nimi.

11. *Mentoring jako niewykorzystany kapitał polskich firm*, <http://www.nowiny24.pl/strefa-biznesu/pieniadze/aktualnosci/a/mentoring-niewykorzystany-kapital-polskich-firm,10253380/>, dostęp z dn. 01.07.2016.

12. Badanie zostało przeprowadzone w odniesieniu do 16 firm.

Z kolei z badań Stowarzyszenia Certyfikowanych Księgowych wynika, iż mentoring oraz coaching są uznawane za jedno z najbardziej efektywnych narzędzi w zakresie rozwoju pracownika. Po pierwsze, mentoring jest narzędziem które w sposób ciągły wspiera pracowników w zakresie ich aktywności zawodowej. Po drugie, podczas pracy z mentorem pracownik może się skupić na tych konkretnych sytuacjach i problemach, które będą wspomagały jego rozwój czy też będzie miał możliwość stworzenia własnego, spersonalizowanego programu rozwoju kariery zawodowej. Po trzecie, ponieważ mentoring skupia się mocno na pracowniku, wraz z postępem materiału, jest możliwość osiągnięcia szybciej odpowiednich wyników, bez tracenia czasu na tych obszarach wiedzy, które nie będą potrzebne. Po czwarte, mentorzy są osobami wspierającymi pracownika, na których ciągłe wsparcie może liczyć pracownik (pod warunkiem aktywnego uczestnictwa ze swojej strony). I wreszcie po piąte, w mentoringu pracownik samemu odpowiada za swoje osiągnięcia lub ich brak, a mentor sprawdza te działania i ich wpływ na rozwój pracownika¹³.

Także z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości¹⁴ wynika, iż mentoring zaczyna się cieszyć coraz większą popularnością, ale jednocześnie nie jest zjawiskiem zbyt powszechnym. W czterech na pięć badanych firm nigdy nie slysano o mentoringu. Firmy, które slyszały o tej technice lub ją stosowały, definiowały mentoring jako doradztwo bądź szkolenie młodszych pracowników lub nadzór nad zespołem/pracownikiem. Tylko niewiele ponad 6% organizacji stosowało określoną formę mentoringu (zdecydowana większość z nich robiła to w ciągu ostatnich dwunastu miesięcy – z reguły był to mentoring indywidualny lub grupowy). Według respondentów główne zalety mentoringu to – pomoc w szybszym wdrażaniu nowych pracowników/zmieniających charakter swojej pracy, zwiększenie zaangażowania pracowników szczebla nie kierowniczego czy też pozytywny wpływ na wizerunek firmy i łatwiejsze znajdowanie następców dla pracowników odchodzących z organizacji. Natomiast podstawowe wady to – zajmowanie przez mentoring czasu, które powinien być wykorzystany przez pracownika na realizację określonych zadań, zbyt duże koszty mentoringu, ograniczenie samodzielności/

13. 5 powodów: Dlaczego coaching i mentoring są efektywne?, <http://www.seka.edu.pl/5-powodow-ktore-wspieraja-coaching-i-mentoring/>, dostęp z dn. 01.07.2016.

14. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 400 przedsiębiorstw (małych i średnich) w oparciu o wywiad telefoniczny.

kreatywności pracowników czy też ograniczanie zaufania ze strony pracowników poprzez poczucie bycia kontrolowanym. Respondenci podkreślali również ryzyko wyboru na mentora niewłaściwej osoby czy częste uzależnienie pracownika od obecności mentora także po zakończeniu całego programu mentoringu. Badane firmy deklarowały także, iż głównymi przyczynami braku zainteresowania mentoringiem jest: brak dopasowania mentoringu do specyfiki działalności badanej firmy, zbyt duża liczba obowiązków, jakie mają na co dzień pracownicy oraz ogólny brak zainteresowania taką formą rozwoju zawodowego pracowników¹⁵.

Zakończenie

Niewątpliwie mentoring jest coraz bardziej popularną metodą rozwoju pracownika, a tym samym poszerzania poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie (choć jeszcze niedostatecznie rozpowszechnioną wśród polskich przedsiębiorstw). Aby ta metoda rozwijała się konieczne jest jej odpowiednie rozpropagowanie wśród polskich przedsiębiorców, tym bardziej, że rynek usług mentoringowych dopiero się rozwija. Należy pamiętać, iż ważnym czynnikiem jej sukcesu jest dobór odpowiednich osób na mentorów, którzy powinni odznaczać się kompetencjami w zakresie m.in. wnioskowania, obserwacja, analizy, tworzenia wizji rozwoju, monitorowania i oceny postępów pracownika, komunikacyjnych (aktywne słuchanie, zadawanie pytań, przekazywanie informacji zwrotnej), motywowania (badanie potrzeb, inspirowanie do działania) czy udzielania wsparcia pracownikowi. Podstawą każdego mentoringu powinna być także odpowiednia kultura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Streszczenie

Mentoring jako narzędzie wspomagające zarządzanie wiedzą w organizacji

Celem artykułu jest przedstawienie specyfiki mentoringu jako jednego z podstawowych narzędzi budowy zasobów wiedzy w organizacji. W tekście omówiono pojęcie mentoringu i jego podstawowe korzyści dla rozwoju organizacji. Przedstawione zostały także wyniki różnych badań dotyczących stosowania mentoringu w polskich przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: mentoring, organizacja, wiedza, szkolenie.

15. *Ewaluacja programu „Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”*, <http://ww.cip.gov.pl/files/74/75/726/19446.pdf>, s. 11-12., dostęp z dn. 01.07.2016.

Summary

Mentoring as a tool to support knowledge management in organization

The aim of the article is to present the specifics of mentoring as one of the basic tools of the construction of the knowledge base in the organization. The text discusses the concept of mentoring and its basic benefits for the development of the organization. They presented the results of various studies on the use of mentoring in Polish enterprises.

Keywords: mentoring, organization, knowledge, training.

Bibliografia

- 5 powodów: Dlaczego coaching i mentoring są efektywne?, <http://www.seka.edu.pl/5-powodow-ktore-wspieraja-coaching-i-mentoring/>, dostęp z dn. 01.07.2016.
- Armstrong M, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2003.
- *Czym jest mentoring*, http://www.polishpsychologists.org/projektybk/czym_jest_mentoring/, dostęp z dn. 01.07.2016.
- *Ewaluacja programu „Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw”*, <http://www.cip.gov.pl/files/74/75/726/19446.pdf>, dostęp z dn. 01.07.2016.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Warszawa 2014.
- Karwala S. *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*, s. 4, http://mentoring.com.pl/mentoring_strategia_rozwoju.pdf, dostęp z dn. 01.07.2016.
- *Mentoring w Polsce – badania*, <http://fundacja-pmi.org.pl/mentoring-w-polsce-badanie/>, dostęp z dn. 01.07.2016.
- *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/75/726/19443.pdf>, dostęp z dn. 01.07.2016.
- *Mentoring jako niewykorzystany kapitał polskich firm*, <http://www.nowiny24.pl/strefa-biznesu/pieniadze/aktualnosci/a/mentoring-niewykorzystany-kapital-polskich-firm,10253380/>, dostęp z dn. 01.07.2016.
- Sutherland J., Canwell D., *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejsze teorie, pojęcia, postacie*, Warszawa 2007.

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój

Łukasz Kozar¹

Wprowadzenie

Kształtowanie rozwoju zrównoważonego stanowi priorytetowe wyzwanie jakie postawiły przed sobą w średniookresowych oraz długookresowych strategiach liczne państwa oraz wspólnoty międzynarodowe na najbliższe dziesięciolecia. Chodzi tutaj przede wszystkim o wypracowanie takiego modelu gospodarczego, który z jednej strony zapewniałby szanse na nieprzerwany rozwój obecnemu społeczeństwu, z drugiej zaś strony nie ograniczałby możliwości rozwojowych przyszłych pokoleń². Drogę do osiągnięcia wspomnianego stanu można odnaleźć m.in. w Strategii Europa 2020. W dokumencie tym Komisja Europejska wskazuje, iż należy inicjować oraz wspierać wszelkie działania ukierunkowane na budowę niskoemisyjnej oraz zasobooszczędnej gospodarki³. Gospodarka taka cechować ma się docelowo również wysokim poziomem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw opartej na uwzględnianiu ścisłych zależności między aspektami społecznymi, ekonomicznymi i środowiskowymi prowadzonej działalności gospodarczej.

Osiągnięcie wskazanego wyżej stanu wymaga prowadzenia odpowiednio przygotowanej i ukierunkowanej na taki cel polityki społeczno-gospodarczej, która przyczyniałaby się do stopniowego przeobrażania obecnego sposobu gospodarowania nazywanego w literaturze przedmiotu brązową gospodarką (ang. *browneconomy*) w tzw.

-
1. Mgr Łukasz Kozar, doktorant, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych i Informatyki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.
 2. ONZ, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> [dostęp: 11.07.2016].
 3. Komisja Europejska, *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu KOM(2010) 2020 final*, <http://eur-lex.europa.eu> [dostęp: 11.07.2016].

zieloną gospodarkę (ang. *greeneconomy*)⁴. Stąd też w dążeniach do zrównoważonego rozwoju poza kreowaniem odpowiedniego poziomu świadomości pro środowiskowej społeczności niezbędne jest zaangażowania w zachodzące obecnie przemiany społeczno-gospodarcze przedsiębiorstw. Podmioty te mogą wpływać pozytywnie na wspomniany kierunek przeobrażenia obecnie dominującego sposobu gospodarowania. Ma to miejsce zwłaszcza wtedy, gdy zarówno zasady prowadzonej działalności gospodarczej oraz relacje wewnątrz danego podmiotu i z jego otoczeniem można uznać za etyczne. W omawianym przypadku chodzi zarówno o formułowanie, jak i przestrzeganie przez przedsiębiorstwa takich zasad etycznych, które wychodziłyby naprzeciw nie tylko lokalnym, bądź też regionalnym problemom społeczno-ekonomicznym, ale przede wszystkim nawiązywałyby swoim zakresem do aspektów środowiskowych. Tak więc przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie w myśl zasad zrównoważonego rozwoju to takie, które uwzględni w polityce rozwojowej zarówno krótko-, jak i długookresowej swój wpływ na otaczające je środowisko przyrodnicze.

Wskazany kontekst budowania relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem może odbywać się różnymi drogami. Jak wykazuje praktyka mogą być one zarówno inicjowanie wewnętrznie (przez samą organizację) jak i zewnętrznie (wymuszone zarówno poprzez obowiązujące przepisy prawa, bądź też inicjowane na skutek aktywności społeczności lokalnych). Omówieniu płaszczyzn oddziaływania na etyczne zachowanie przedsiębiorstw we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej ukierunkowanej na aspekty prośrodowiskowe będzie poświęcone niniejsze opracowanie. W tym też celu autor na wstępie wskaże przeobrażenia jakie zachodzą w samym rozumieniu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (ang. *CorporateSocialResponsibility* – zwany dalej w skrócie CSR). Zostanie tutaj postawiona odpowiedź na pytanie, czy koncepcja CSR odpowiada na współczesne wyzwania społeczno-gospodarcze do których to należy zaliczyć stopniowe oddziaływanie na procesy gospodarcze w celu kształtowania zrównoważonego rozwoju. Z kolei podczas omawiania sposobów budowania przez przedsiębiorstwo pozytywnego wizerunku w otoczeniu zostanie położony szczególny nacisk na aspekt tworzenia przez omawiane podmioty gospodarcze odpowiednich miejsc pracy.

4. M. Burchard-Dziubińska, *Rozwój „zielonej” gospodarki*, [w:] M. Burchard-Dziubińska, A. Rzeńca, D. Drzazga (red.), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Łódź 2014, s. 148-151.

Chodzi tutaj w szczególności o tzw. „zielone” miejsca pracy. Są to według autora bardzo specyficzne miejsca pracy, które wpływają na minimalizację negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko naturalne. Stąd też ich niebywała rola w kreowaniu wizerunku wspólnie rozumianego przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Tworzenie „zielonych” miejsc pracy, jak wskazuje autor, może być przejawem wewnątrznie ukierunkowanych działań CSR.

CSR wobec problemu zrównoważonego rozwoju

Współcześnie problematyka związana z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest nie tylko popularna, ale przede wszystkim nabiera wciąż nowych znaczeń w obliczu intensywnie zachodzących przemian społeczno-gospodarczych. W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi podejściami do omawianego zagadnienia. Osią podziału jest wskazanie od kiedy dane przedsiębiorstwo może być, bądź też bardziej uściślając to powinno być społecznie odpowiedzialne. I tak można spotkać się z grupą koncepcji *before profit obligation*⁵ oraz *after profit obligation*⁶. Niemniej jednak coraz więcej badaczy przedmiotu wychodzi z przekonania, iż budowanie wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego nie może być tylko i wyłącznie finalnym rezultatem wyrażenia pewnego rodzaju zgody podzielenia się zyskiem wypracowanym przez przedsiębiorstwo bez uwzględnienia na wcześniejszych etapach jego interakcji z otoczeniem⁷. Stąd też coraz częściej CSR postrzega się bardziej kompleksowo i wskazuje, iż społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo to takie, które od samego swojego powstania w ramach swoich możliwości stara się reagować na otaczające je problemy. Tak postrzegany podmiot gospodarczy będzie ukierunkowywał swoje działania na wypracowanie zysku np. przy jednoczesnym położeniu nacisku na minimalizację negatywnego wpływu swojego działania na stan i jakość otaczającego środowiska przyrodniczego.

-
5. Y.C. Kang, D.J. Wood, *Before-profit Social Responsibility - Turning the Economic Paradigm Upside-down*, [w:] D. Nigh, D. Collins (red.), *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, Vienna 1995, s. 408-418.
 6. A.B. Carroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, vol. 34(4), ss. 39-48.
 7. L. Teck Hui, *Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability*, „International Journal of Social Economics”, 2008, vol. 35(6), s. 449-465.

Istotną definicją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ulokowaną w kontekście tematyki zrównoważonego rozwoju odnaleźć można w Zielonej Księdze. W dokumencie tym Komisja Europejska wskazuje, iż jest to koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez dane przedsiębiorstwo w kontaktach z interesariuszami (pracownikami, konsumentami, dostawcami i społeczeństwem) środowiskowych oraz społecznych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej⁸. Tak rozumiana społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw zawiera trzy kluczowe elementy składowe, którymi są:

- dobrowolność, co oznacza, że działania mające na celu budowanie wizerunku przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego nie mogą być wymuszane przepisami prawnymi (państwo może jedynie zachęcać do wdrażania określonej koncepcji na procesy funkcjonowania przedsiębiorstwa),
- interakcja z interesariuszami – przedsiębiorstwo należy postrzegać w kategorii organizacji, która wytwarza dobra w określonych warunkach społecznych (np. konsumenci swoim wyborem produktów oraz usług mogą wyrażać sprzeciw wobec danego podmiotu gospodarczego),
- wpisanie rozwiązań problemów środowiskowych oraz społecznych w cele rozwoju przedsiębiorstwa – postawa taka przyczynia się do budowania zrównoważonego rozwoju przez dany podmiot gospodarczy.

Spółeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw w myśl zapisów Zielonej Księgi można rozpatrywać w wymiarze wewnętrznym i zewnętrznym. Pierwszy ze wspomnianych wymiarów związany jest ściśle z wewnętrzną strukturą działalności przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj między innymi o zapewnienie bezpieczeństwa w miejscu pracy, czy też wdrożenie odpowiedniego systemu zarządzania (zarówno zasobami ludzkimi jak i surowcami wykorzystywanymi przez dane przedsiębiorstwo). Z kolei wymiar zewnętrzny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw we wskazanym przypadku odnosi się do odpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstwa w kontaktach z otoczeniem. Można tutaj wymienić m.in. wpływ na społeczność lokalną, czy też troskę o środowisko przyrodnicze⁹.

8. Komisja Europejska, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001), Bruksela 2001, s. 6-12.

9. M. Rybak, *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, ss. 29-30.

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż podejmowane w ramach koncepcji CSR działania przez przedsiębiorstwo nie należy traktować w kategoriach dodatkowych kosztów, ale jako inwestycje, które w przyszłości mają przyczynić się do wzrostu konkurencyjności na rynku organizacji¹⁰. Za A. B. Carollem można wyróżnić filantropijną, etyczną, prawną oraz ekonomiczną odpowiedzialność przedsiębiorstw (rysunek 1). Podejmowane w tych obszarach działania wpływają zasadniczo na budowanie opinii o przedsiębiorstwie wśród pracowników, klientów oraz społeczności lokalnych¹¹.

Rysunek 1. Piramida CSR wg A. B. Carolla



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Collage Division South-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio 2008, s. 45.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w obliczu zachodzących przemian społeczno-gospodarczych i oczekiwań stawianych przez interesariuszy ulega ciągłym przemianom conceptualnym. Na nowo definiuje się nie tylko

-
10. A. Sabat, *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Kielce 2009, s. 9-12.
 11. A. B. Carroll, A. K. Buchholtz, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Collage Division South-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio 2008, s. 40-45.

sposób w jaki to powinno budować się CSR, ale przede wszystkim zmianie ulega zakres odpowiedzialności przedsiębiorstw. I tak współcześnie na znaczeniu coraz bardziej zyskuje koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej (Creating Shared Value – CSV) oraz koncepcja Corporate Sustainability and Responsibility (CSR 2.0.). Koncepcje te są wynikiem zauważenia przez badaczy przedmiotu wypaczenia roli CSR w wersji klasycznej, który to w zbyt małym zakresie odwoływał się do aspektów środowiskowych działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa.

Twórcami koncepcji CSV są M. Porter oraz M. Kramer. Badacze ci wskazali, iż kreowanie ekonomicznej wartości przedsiębiorstwa musi odbywać się z uwzględnieniem interesu społecznego. Należy wskazać przy tym, że interes społeczny został tutaj bardzo szeroko przedstawiony. I tak wskazuje się, iż przedsiębiorstwo i otoczenie w jakim ono działa są od siebie ściśle współzależne. Stąd też poprawa warunków środowiskowych, społecznych i ekonomicznych wpływa na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa. W omawianej koncepcji podejmowane przez daną organizację działania są ściśle skorelowane ze specyfiką firmy¹².

Ściśle powiązaną z obecnie zachodzącymi przemianami społeczno-gospodarczymi koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw zaproponował W. Visser (CSR 2.0.). Badacz ten opierając się na negatywnych cechach obecnie stosowanych koncepcji CSR do których można zaliczyć przerosty, peryferyjność i nieekonomiczność wskazał, iż nie sposób używać ich wobec realiów współczesnej gospodarki. Koncepcje te według niego spełniały swoją rolę w przypadku tradycyjnie rozumianej gospodarki. Biorąc pod uwagę rzeczywistość społeczno-gospodarczą wskazał, iż najważniejszymi czynnikami CSR powinny być „zrównoważenie” (cel działania przedsiębiorstw – strategię) i odpowiedzialność (sposób realizacji celu przedsiębiorstwa – rozwiązania, odpowiednie działania). Ponadto W. Visser wskazał, iż u podstaw jego koncepcji leży zasada kreatywności, skalowalności, globalizacji, kolistości i reagowania, które to tworzą tzw. nić DNA CSR 2.0.¹³

12. M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, 2011, vol. 89(1/2), s. 62-77.

13. W. Visser, *CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*, [w:] M. Pohl, N. Tollhurst (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Chichester 2010, s. 311-328.

Pierwsza z wymienionych zasad CSR 2.0., czyli zasada kreatywności oparta jest na budowaniu odpowiednich relacji z interesariuszami. Należy wskazać, iż chodzi tutaj nie o wybranych interesariuszy ze względu na chęć osiągnięcia odpowiednich korzyści przez przedsiębiorstwo ale och ogół. Tak więc w myśl zasady kreatywności, tak jak w przypadku zrównoważonego rozwoju kluczowy cel stanowi jednoczesne budowanie relacji ze wszystkimi interesariuszami.

Z kolei zasada skalalności wskazuje na konieczność znacznie większego niż dotychczas zaangażowania przedsiębiorstw oraz społeczeństwa w realizację CSR. W tym przypadku nie chodzi wyłącznie o większą liczbę dobrych praktyk, ale przede wszystkim o umożliwienie aktywnego uczestnictwa we wprowadzanych zmianach szeroko rozumianego społeczeństwa. Wskazuje się, iż dotychczasowe reakcje przedsiębiorstw na problemy globalne, zwłaszcza te związane z problematyką ochrony środowiska przyrodniczego, są traktowane powierzchownie, a same rozwiązania przez nie propagowane są ukierunkowane do osób o wysokich dochodach. Tak więc przedsiębiorstwa stosując tradycyjnie rozumiany CSR przyczyniają się niejednokrotnie do bagatelizowania istotnych problemów społeczno-gospodarczych.

W przypadku globalizacji wskazuje się, iż dotychczas CSR był zbyt ogólną koncepcją, która nie uwzględniała w wystarczający sposób zróżnicowania kulturowego, społecznego, ekonomicznego i środowiskowego. Stąd też W. Visser wskazuje, iż CSR powinien być stosowany przez przedsiębiorstwa po uprzednim dokładnym zanalizowaniu lokalnych cech. Ma to na celu zwrócenie uwagi na konieczność pogodzenia skali działania z indywidualizacją podejścia lokalnego. W takim ujęciu koncepcja ta jest zbliżona do zrównoważonego rozwoju, który też zakłada działania oddolne z uwzględnieniem lokalnego środowiska.

Zasada kolistości wskazuje na to, iż wszystko co człowiek wykorzysta gospodarczo powinno być zwrócone naturze. W przypadku przedsiębiorstw chodzi o propagowanie idei zamkniętej pętli produkcji, a także inwestowanie we wszystkich interesariuszy. Zgodnie ze wspomnianą zasadą pieniądze, które zostaną wydane np. na cele edukacyjne bądź też potrzeby pracownicze zwrócą się przedsiębiorstwu (nie musi nastąpić to w postaci materialnych zysków). Tak samo jak w przypadku zrównoważonego rozwoju następuje według wspomnianej zasady pełna integracja celów ekonomicznych, ekologicznych i społecznych.

Ostatnia z wymienionych zasad CSR 2.0., czyli reagowania wskazuje, iż należy podejmować w sposób dynamiczny reakcje na zachodzące w społeczeństwie zmiany. Chodzi tutaj zarówno o odpowiednie przeciwdziałanie ewentualnym szkodom jakie może wywołać przedsiębiorstwo w otoczeniu, jak i niwelowanie skutków wystąpienia takich szkód.

Wdrażanie CSR jak wykazuje praktyka przynosi liczne korzyści nie tylko samym przedsiębiorstwom, które stają się lepiej postrzegane w otoczeniu. Przede wszystkim korzyści odnosi społeczność lokalna w postaci poprawy stanu i jakości środowiska przyrodniczego. Dzieje się tak, gdyż przedsiębiorstwa coraz częściej wdrażając zasady CSR koncentrują się nie tylko na aspektach ekonomicznych, ale również społecznych i środowiskowych. Zwłaszcza działania w ostatnim z wymienionych aspektów są coraz częściej obecnie pożądanym przez społeczeństwo. Stąd też wskazuje się, iż wspomniana dobrowolność CSR staje się zachowaniem niejako wymuszonym przez różnego rodzaju oddziaływania mające na celu zmianę zachowań przedsiębiorstw. Aspekty te zostaną omówione w kolejnej części wywodu.

Sposoby oddziaływań na etyczne środowiskowe zachowania przedsiębiorstw

Współcześnie na środowiskowe i prospołeczne zachowania przedsiębiorstw, które mogą wpływać znacząco na dążenia do zrównoważonego rozwoju, wpływ mają przede wszystkim rozwiązania instytucjonalne oraz postawy konsumentów. W przypadku tych pierwszych należy zauważyć, iż cechują się zróżnicowanym poziomem oddziaływania na przedsiębiorstwa zarówno w skali lokalnej jak i globalnej. Wymienić można tutaj obok siebie różnorodne międzynarodowe porozumienia, deklaracje, normy, standardy, czy też kodeksy branżowe. Równie duże znaczenie mają indywidualnie opracowywane zasady przez poszczególne przedsiębiorstwa. Niemniej jednak należy zaznaczyć, iż gro standardów środowiskowych i społecznych wdrażanych przez przedsiębiorstwa wynika z chęci poprawy swojej konkurencyjności oraz dostosowywania się do określonych rynków na których to konsumenci oczekują znacznie wyższych standardów produkcji (odpowiedzialności przedsiębiorstw za swoje otoczenie środowiskowe)¹⁴.

14. T. Pakulska, M. Poniatowska-Jaksch, *Przedsiębiorstwo a otoczenie w warunkach globalizacji*, [w:] K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2009, s. 27-78.

Wdrażanie prośrodowiskowych koncepcji rozwoju w przedsiębiorstwach może odbywać się w oparciu o dwa zasadniczo różniące się od siebie sposoby. Pierwsza z możliwych dróg związana jest z uczestnictwem przedsiębiorstwa w różnego rodzaju programach o charakterze nieznormalizowanym. Wynikają one najczęściej z przynależności danego podmiotu gospodarczego do określonych grup, które w swoich inicjatywach podejmują tematykę zrównoważonego rozwoju, bądź też konieczności ochrony środowiska przyrodniczego (np. *Global Compact*¹⁵). Z kolei drugi ewentualny kierunek zmian prośrodowiskowych w przedsiębiorstwach wskazuje na możliwość wdrażania rozwiązań systemowych mających charakter znormalizowany. Chodzi tutaj przede wszystkim o systemy zarządzania ryzykiem środowiskowym. Za najbardziej prestiżowe obecnie uważa się *EMAS* i *ISO 14000*¹⁶. Systemy te z jednej strony wskazują na to, iż dane przedsiębiorstwo zwraca uwagę na swoje funkcjonowanie w otoczeniu (jest świadome zagrożeń jakie może wywołać dla środowiska przyrodniczego i dąży do minimalizacji wystąpienia ryzyka). Z drugiej zaś strony są wskazówką dla potencjalnych konsumentów wskazującą, czy dany produkt bądź też usługi zostały wytworzone przy zachowaniu jak najmniejszego negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze.

Z ujęciami normatywnymi odnoszącymi się do konieczności dbania o jakość środowiska przyrodniczego można spotkać się również wprost w niektórych normach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Są nimi np. standard *Social Accountability 8000*, czy też norma *ISO 26000*. W szczególności niezmiernie ważna jest ta ostatnia wymieniona, gdyż nie tylko uważana jest za pierwszą normę bezpośrednio odwołującą się do CSR, ale przede wszystkim wprowadza ona wyraźny podział między zrównoważonym rozwojem oraz społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw¹⁷. W normie *ISO 26000* wyróżnia się następujące obszary CSR

-
15. D. Cetindamar, *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 76(2), s. 163-176.
 16. Ł. Kozar, *Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w urzędach i jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej*, [w:] K.Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Łódź 2015, s. 174-176.
 17. P. Castka, M. A. Balzarova, *ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard*, „International journal of production economics”, 2008, vol. 111(2), s. 274-286.

do których należy ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami oraz zaangażowanie społeczne.

Poza wskazanymi wyżej dobrowolnie przyjmowanymi unormowaniami przez przedsiębiorstwa w zakresie działań prośrodowiskowych również duże znaczenie współcześnie na wzrost ochrony środowiska przyrodniczego mają oparte na społecznym wymiarze działalności przedsiębiorstw różnego rodzaju ratingi i indeksy (np. *Dow Jones Sustainability Group Indexes*¹⁸, *FTSE4Good*¹⁹). Zestawienia takie oddziaływają przede wszystkim na świadomość inwestorów, którzy mogą inwestować swój kapitał w przedsiębiorstwach spełniających odpowiednie standardy społecznej odpowiedzialności. Tym samym inwestorzy mogą przyczynić się do wskazywania pozostałym przedsiębiorstwom pożądaných prośrodowiskowych i prospołecznych kierunków zmian. W takim ujęciu podejmowana przez przedsiębiorstwa polityka w zakresie CSR poza pożądanymi społecznie skutkami przyczynia się do pozyskania przez dany podmiot gospodarczy niezbędnego kapitału na dalszy rozwój.

Wszystkie ze wskazanych powyżej form, w opinii autora niniejszego opracowania, silnie skorelowane są ze świadomością społeczeństwa w zakresie aspektów społecznych oraz środowiskowych. Stąd też istotną płaszczyzną oddziaływań na zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju postępowanie przez przedsiębiorstwa stanowi społeczeństwo. Postrzegając je należy w omawianym przypadku przez pryzmat konsumpcji. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, iż społeczeństwo (konsument) generuje swoimi postawami popyt na wybrane dobra. Tym samym to ogół konsumentów decyduje o możliwościach rozwojowych danego przedsiębiorstwa.

W przypadku wysokiej świadomości środowiskowej konsumentów należy spodziewać się, iż rozwijać będą się te podmioty gospodarcze, które nie przyczyniają się do różnorodnych problemów zwłaszcza natury społecznej oraz środowiskowej. Zjawisko takie obserwowane jest już obecnie w społeczeństwach wysoko rozwiniętych. W takich społeczeństwach konsumenci swoją aktywnością niejako „wymuszają” na producentach wprowadzanie standardów produkcji znacząco wykraczających poza

18. M. V. López, A. Garcia, L. Rodriguez, *Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 75(3), s. 285-300.

19. A. Márquez, C. J. Fombrun, *Measuring corporate social responsibility*, „Corporate Reputation Review”, 2005, vol. 7(4), s. 304-308.

te, które w sposób ogólny i podstawowy sankcjonują obowiązujące przepisy prawa. Podążenie taką drogą przez przedsiębiorstwo bądź też nie niejednokrotnie może mieć kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju danej organizacji. Pomimo możliwości pozytywnego oddziaływania społeczeństwa na zmiany postaw przedsiębiorstw należy zauważyć, iż siła takich form i ich zakres nadal jest znacząco ograniczony. Dzieje się tak z kilku kluczowych powodów. Przede wszystkim konsumenci nie mają zawsze pełnej wiedzy dotyczącej praktyk produkcyjnych stosowanych przez dany podmiot gospodarczy. Ponadto wybór między produktami wytwarzanymi przez producentów odpowiedzialnych społecznie, a nie będących takimi jest znacząco ograniczany przez same dochody społeczeństwa (znacząca liczba ludzi w skali globalnej żyje na granicy ubóstwa). Stąd też wskazuje się, iż państwa wspierając wprowadzanie przez przedsiębiorstwa polityki opartej na CSR powinny wspierać rozwój społeczno-gospodarczy tak, aby przyczyniał się nie tylko do podnoszenia dochodów obywateli, ale przede wszystkim do wzrostu ich siły nabywczej.

Współcześnie wzrost świadomości konsumentów jest wspierany znacząco przez szeroko rozumianą informatyzację²⁰. Coraz więcej konsumentów, jak wykazuje praktyka swoje decyzje związane z wyborem określonych produktów opiera o różnego rodzaju rekomendacje publikowane na różnorodnych stronach internetowych, gdzie oprócz właściwości samych produktów można spotkać opinie o wytwarzającym go producencie. Tak więc obecnie wraz z postępującą informatyzacją przedsiębiorstwa stają się coraz mniej anonimowe dla potencjalnych konsumentów, którzy to wraz z bogaceniem się określonych społeczeństw stają się coraz bardziej wymagający. W obliczu łatwości dostępu do informacji coraz częściej deklaracja danego przedsiębiorstwa o byciu odpowiedzialnym społecznie staje się coraz mniej wystarczająca. Rosnąca świadomość konsumentcka powoduje, iż współcześnie CSR żeby był dobrze odbierany nie może być tylko czystym zapisem leżącym u podstaw działalności danego przedsiębiorstwa. W opinii konsumentów liczą się przede wszystkim określone działania, które muszą być coraz częściej powiązane z aspektami środowiskowymi.

20. A. Czubała, *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój” 2011, nr 1, s. 58-66.

W przypadku państw wysokorozwiniętych należy wskazać, iż ich społeczności pełnią podwójną rolę. Oddziałują na zmiany w polityce przedsiębiorstw w zakresie prośrodowiskowym zarówno w ich państwie, jak i w krajach cechujących się niższym poziomem rozwoju. Chodzi tutaj przede wszystkim o to, iż w warunkach globalizującej się gospodarki społeczeństwa te pośrednio stawiają wymogi przedsiębiorstwom na zaistnienie na ich rynku dóbr i usług. W taki też sposób te podmioty gospodarcze w państwach słabiej rozwiniętych aby zaistnieć na określonych rynkach państw wysoko rozwiniętych wdrażają odpowiednie standardy tam obowiązujące (w większości są to znormalizowane standardy).

„Zielone” miejsca pracy jako element CSR

Współcześnie w przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w CSR można zaobserwować, iż dążąc do wzrostu swoje odpowiedzialności wobec otaczającego ich środowiska przyrodniczego coraz większy nacisk kładą na tworzenie odpowiednich miejsc pracy. Szczególnie wartościowymi miejscami pracy wskazującymi, iż dana organizacja aktywnie uczestniczy w minimalizowaniu jej negatywnego wpływu na środowisko przyrodnicze są tzw. „zielone” miejsca pracy (ZMP). W literaturze przedmiotu można spotkać się z licznymi definicjami omawianego zagadnienia (tabela 1). Niemniej jednak wspólną cechą tak specyficznie określanych miejsc pracy jest to, iż wpływają pozytywnie na relacje otoczenie (środowisko przyrodnicze) – przedsiębiorstwo.

Tab. 1. Definicje „zielonych” miejsc pracy i ich kluczowe obszary

Autorzy koncepcji	Obszar do którego odwołuje się definicja
The Bureau of Labor Statistics (BLS)	Miejsca pracy związane z działalnością gospodarczą, która pomaga chronić środowisko, przyczynia się do jego odnowy (przywrócenia do stanu sprzed degradacji) lub ma na celu zachowanie zasobów naturalnych.
UNEP	Miejsca pracy związane z pracą w rolnictwie, produkcji, badaniach i rozwoju, administracji oraz usługach, które w znacznym stopniu przyczynia się do zachowania lub przywrócenia jakości środowiska naturalnego.

Autorzy koncepcji	Obszar do którego odwołuje się definicja
MOP	Miejsca pracy związane z bezpośrednim zatrudnieniem oraz zmniejszaniem negatywnego wpływu podejmowanych działalności gospodarczych na stan i jakość środowiska naturalnego zarówno w wymiarze bezpośrednim jak i pośrednim.
Komisja Europejska	Miejsca pracy obejmujące wszystkie zawody, które zależą od środowiska naturalnego lub zostały stworzone, zastąpione lub przededefiniowane (np. w oparciu o wymagane umiejętności, lub w zakresie stosowanych metod pracy) w procesie transformacji w kierunku zielonej gospodarki.
Instytut na Rzecz Ekorozwoju	Miejsca pracy powstałe w wyniku podejmowanych przedsięwzięć (zarówno inwestycyjnych jak i bezinwestycyjnych), których efektem jest zmniejszenie presji na środowisko naturalne zarówno ze strony gospodarki jak i konsumpcji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.bls.gov/> [data dostępu 11.07.2016], <http://www.unep.org/> [data dostępu 11.07.2016], <http://www.ilo.org> [data dostępu 14.07.2016], <http://ec.europa.eu> [data dostępu 15.07.2016], K. Kamieniecki (red.), *ABC „zielonego” miejsca pracy*, Instytut na Rzecz Ekorozwoju, Warszawa 2003, s. 22

W kontekście koncepcji CSR należy wskazać, iż ZMP to nie tylko troska o środowisko przyrodnicze ale również, a może przede wszystkim o pracownika. Tak więc w literaturze przedmiotu dotyczącej zielonej gospodarki, w tym „zielonych” miejsc pracy, wskazuje się na równoczesną konieczność kształtowania trzech ładów jakimi są ład społeczny, ekonomiczny i środowiskowy. Tak specyficzne miejsca muszą spełniać szereg wymogów. Oprócz ich dużej roli w minimalizację negatywnego wpływu działalności gospodarczej przedsiębiorstw na środowisko przyrodnicze cechują się tym, iż są związane z odpowiednim wynagrodzeniem za wykonywaną pracę oraz warunkami samej pracy (w literaturze przedmiotu wskazuje się często, iż są to godne miejsca pracy²¹). Przedsiębiorstwo odpowiedzialnie społecznie w myśl koncepcji zrównoważonego rozwoju będzie więc takim, które gwarantuje swoim pracownikom wyższe niż przyjęte w przepisach prawa obowiązującego na danym

21. ILO, *Working towards sustainable development. Opportunities for decent work and social inclusion in a green economy*, ILO, Geneva 2012, s. 30.

obszarze standardy pracy. Taki podmiot gospodarczy będzie ponadto dawał dobry przykład innym przedsiębiorstwom jak powinny wyglądać prawidłowe oddziaływania na środowisko przyrodnicze. „Zielone” miejsca pracy z kolei ze względu na swoje cechy mogą stanowić pewnego rodzaju identyfikator potwierdzający, czy dane przedsiębiorstwo w sposób wystarczający przykłada uwagę do prawidłowego swojego funkcjonowania w otoczeniu.

Podsumowanie

Przeprowadzona powyżej analiza teoretyczna relacji zachodzących między społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw a zrównoważonym rozwojem wykazuje, iż podmioty gospodarcze obecnie podlegają ze strony społecznej coraz większej presji ukierunkowanej na wdrażanie w swoje działanie elementów CSR. Niemniej jednak zauważyć można, iż istnieje wiele czynników, które sprawiają, że społeczeństwo nie może w pełni oddziaływać na przedsiębiorstwa i „wymuszać” niejako na nich postępowanie ukierunkowane na wzrost zainteresowania problematyką związaną z ochroną środowiska.

Do podstawowego hamulca ograniczającego rolę konsumentów należy przede wszystkim wysokość dochodów w społeczeństwie. Ich poziom w dużej licznie przypadków nie pozwala w sposób wystarczający na oddziaływanie na przedsiębiorstwa (w aspekcie globalnym znacząca liczba ludności żyje poniżej granicy ubóstwa). Sprawia to, iż społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw bardzo często jest tylko i wyłącznie pewnego rodzaju hasłem marketingowym danego przedsiębiorstwa bez rzeczywiście podejmowanych działań (pewna fasadowość działań CSR).

Z drugiej strony obserwować można pozytywny wpływ społeczeństw wysoko rozwiniętych na przedsiębiorstwa, które stają się coraz bardziej społecznie odpowiedzialne. Sama odpowiedzialność w szerokim sensie znaczenia tego słowa w ostatnich latach przybiera nowego wymiaru. Jest ona coraz silniej skorelowana z dążeniami do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Stąd też trudno obecnie dyskutować o CSR bez uwzględnienia podstawowego założenia zrównoważonego rozwoju jakim jest integrowanie ładu społecznego, ekonomicznego i środowiskowego.

Należy wskazać, iż przedsiębiorstwa kształtujące swój wizerunek społecznie odpowiedzialnego mogą czynić to w różny sposób. Według jednych koncepcji działania w tym kierunku mogą podejmować podmioty gospodarcze po osią-

gnięciu określonego zysku, zaś w oparciu o inne działania ukierunkowane na CSR powinny być elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa od samego początku istnienia. Niezmiernie istotnym jest to, iż w jednym, jak i drugim modelu CSR społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw można upatrywać w tworzeniu odpowiednich miejsc pracy („zielonych” miejsc pracy). Podsumowując powyższe rozważania należy wskazać, iż CSR łącząca w sobie elementy zrównoważonego rozwoju może przyczyniać się do zachodzenia intensywniejszych przeobrażeń w obecnym sposobie gospodarowania, a tym samym docelowo do stopniowego powstawania „zielonej” gospodarki.

Streszczenie

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój

W artykule przedstawiono koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w kontekście obecnie zachodzących przemian społeczno-gospodarczych ukierunkowanych na zrównoważony rozwój. W tym celu autor przeprowadził teoretyczną refleksję na temat zachodzących zmian w rozumieniu pojęcia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Ponadto w artykule zostały wskazane główne kierunki oddziaływań na podmioty gospodarcze w celu podejmowania przez nie decyzji dotyczących stania się przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym. W analizach tych została podkreślona rola kreowania świadomego społeczeństwa (konsumentów) w zakresie problemów środowiskowych. Dodatkowo autor w artykule wskazał, iż przedsiębiorstwa pragnąc być odpowiedzialnymi społecznie mogą to robić bez względu na etap na którym się znajdują. Możliwe staje się to poprzez tworzenie odpowiednich miejsc pracy jakimi są „zielone” miejsca pracy. **Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, zrównoważony rozwój, „zielone” miejsca pracy.

Summary

Corporate social responsibility in the economy aimed for sustainable development

The article presents the concept of corporate social responsibility in the context of the currently ongoing socio-economic changes aimed for sustainable development.

To this end, the author conducted a theoretical reflection on the evolution of the meaning of the concept of corporate social responsibility . In addition, the article indicates, that the main directions of impacts on businesses in order to make their decisions of becoming a socially responsible company . In these analyzes, it has underlined the importance of creating an informed society (consumers) in the field of environmental problems. In addition, the author of the article pointed out that the company wanting to be socially responsible can do this at whatever the stage they are. It becomes possible through the creation of suitable jobs known as „green” jobs.

Keywords: corporate social responsibility , sustainable development, „green” jobs.

Bibliografia:

- Burchard-Dziubińska M., *Rozwój „zielonej” gospodarki*, [w:] M. Burchard-Dziubińska, A. Rzeńca, D. Drzazga (red.), *Zrównoważony rozwój – naturalny wybór*, Łódź 2014.
- Caroll A. B., Buchholtz A. K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Collage Division South-Western Publishing Co, Cincinnati Ohio 2008.
- Carroll A. B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons”, 1991, vol. 34(4).
- Castka P., Balzarova M. A., *ISO 26000 and supply chains – On the diffusion of the social responsibility standard*, „International journal of production economics”, 2008, vol. 111(2)
- Cetindamar D, *Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: The case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 76(2).
- Czubała A., *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój”, 2011, nr 1.
- <http://ec.europa.eu>
- <http://www.bls.gov/>
- <http://www.ilo.org>
- <http://www.unep.org/>
- ILO, *Working towards sustainable development. Opportunities for decent work and social inclusion in a green economy*, ILO, Geneva 2012.

- Kamieniecki K. (red.), *ABC „zielonego” miejsca pracy*, Warszawa 2003.
- Kang Y. C., Wood D. J., *Before-profit Social Responsibility – Turning the Economic Paradigm Upside-down*, [w:] D. Nigh, D. Collins (red.), *Proceedings of the 6th Annual Meeting of the International Association for Business and Society (IABS)*, Vienna 1995.
- Komisja Europejska, *EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu KOM (2010) 2020 final*, <http://eur-lex.europa.eu>
- Komisja Europejska, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001), Bruksela 2001.
- Kozar Ł., *Zarządzanie ryzykiem środowiskowym w urzędach i jednostkach organizacyjnych administracji samorządowej*, [w:] K. Z. Kapuścińska, S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Współczesne organizacje wobec wyzwań zarządzania ryzykiem – aspekty poznawcze*, Łódź 2015.
- López M. V., Garcia A., Rodriguez L., *Sustainable development and corporate performance: A study based on the Dow Jones sustainability index*, „Journal of Business Ethics”, 2007, vol. 75 (3).
- Márquez A., Fombrun C. J., *Measuring corporate social responsibility*, „Corporate Reputation Review”, 2005, vol. 7(4).
- ONZ, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Pakulska T., Poniatowska-Jaksch M., *Przedsiębiorstwo a otoczenie w warunkach globalizacji*, [w:] K. Kuciński (red.), *Strategie przedsiębiorstw wobec zrównoważonego rozwoju*, Warszawa 2009.
- Porter M. E., Kramer M. R., *The Big Idea: Creating Shared Value*, „Harvard Business Review”, 2011, vol. 89(1/2).
- Rybak M., *Etyka menedżerska – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004.
- Sabat A., *Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na zrównoważony rozwój*, Kielce 2009.
- Teck Hui L., *Combining faith and CSR: a paradigm of corporate sustainability*, „International Journal of Social Economics”, 2008, vol. 35(6).

- Visser W., *CSR 2.0: The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*, [w:] M. Pohl, N. Tolhurst (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 2010.

Bezpieczeństwo i obrona narodowa w Polsce

Waldemar Janosiewicz¹

*Nigdy wcześniej nie dysponowano taką mocą, która jest w stanie zmienić świat
w kwitnący ogród albo obrócić go w niwecz*

Jan Paweł II

Nie sposób nie zgodzić się z przemyśleniami naszego wielkiego rodaka na temat współczesnych zagrożeń. Zapewnienie bezpieczeństwa pozostaje dzisiaj najważniejszym ogólnościatowym problemem. Współczesne demokracje zabiegają nie tylko o utrzymanie bezpieczeństwa państwa jako instytucji politycznej na arenie międzynarodowej, ale również o zapewnienie bezpieczeństwa jednostkom i grupom społecznym wobec zagrożeń pojawiających się wewnątrz złożonej natury państwa. Dlatego obywatele wymuszają pewne działania na rzecz doskonalenia organizacji państwa w zakresie bezpieczeństwa. Nie chodzi tylko o zagwarantowanie nienaruszalności granic czy ładu wewnętrznego, ale także o kwestie bliższe jednostce czy grupie społecznej np. przestrzeganie praw i swobód obywatelskich. W obszarze bezpieczeństwa państwa znajdują się problemy natury nie tylko militarnej, politycznej czy ekonomicznej, ale również problemy dotyczące bezpieczeństwa społecznego, ekologicznego i powszechnego. Dlatego istotne jest opracowanie operacyjnych systemów na rzecz bezpieczeństwa.

Zmiana specyfiki zagrożeń oraz odmieniona po 1989 r. sytuacja Polski wymaga doskonalenia działań państwa w zakresie bezpieczeństwa narodowego RP. Efektem tych systemów ma być w Polsce powołanie systemu bezpieczeństwa narodowego, który uporządkuje akty prawne i działania organizacyjne w państwie dotyczące kwestii bezpieczeństwa narodowego.

Bezpieczeństwo jest fundamentalną potrzebą każdego narodu, dlatego najważniejszym zadaniem jest stworzenie armii potrafiącej zapewnić obronę. Polska – leżąca między krajami o mocarstwowymi aspiracjami – szczególnie powinna zadbać

1. Mgr Waldemar Janosiewicz, doktorant Uniwersytetu Kardynała Wyszyńskiego w Warszawie.

o bezpieczeństwo narodowe. Obecnie priorytetowe jest zbudowanie nowoczesnych sił zbrojnych. W myśl art. 3 Traktatu Północnoatlantyckiego, będąca członkiem NATO Polska zobowiązana jest do rozwijania indywidualnej i zbiorowej zdolności do odparcia zbrojnego ataku. Przynależność Polski do NATO zwiększa nasze narodowe zdolności obronne, włącza Polskę w proces tworzenia i utrzymywania bezpieczeństwa w strefie euroatlantyckiej i poza nią. Jednakże niezbędne jest także podjęcie narodowego wysiłku modernizacji w celu zwiększenia potencjału obronnego. Przynależność do NATO należy traktować jako szansę dostępu do najnowszych technologii wojskowych w celu modernizacji naszych sił zbrojnych oraz stworzenia trwałych powiązań obronnych z innymi członkami NATO. To również uczestniczenie w operacjach wojskowych NATO poza naszymi granicami, osiągnięcia interoperacyjności (zdolności do wspólnego działania) przez polskie siły zbrojne. Nasze członkostwo w NATO daje szansę poszerzenia sojuszu o wschodnich sąsiadów, co też sprzyjałoby bezpieczeństwu kraju. Przynależność do NATO jest też szansą wyrównania zacofania gospodarczego i organizacyjnego Polski, czyli wzmocnienia siły narodowej poprzez możliwość korzystania z pomocy i doświadczeń państw zachodnich. Istotnym czynnikiem tworzenia bezpieczeństwa narodowego jest budowanie przyjaznych stosunków i współpracy z sąsiadami oraz współtworzenie z nimi bezpieczeństwa regionalnego.

Historia i kultura narodu polskiego ukształtowały naszą wrażliwość narodową i mają wpływ na obecne pojmowanie wartości bezpieczeństwa w obliczu zagrożeń wewnętrznych i międzynarodowych. Polska racja stanu w dzisiejszych warunkach to *umacnianie odzyskanej niedawno suwerenności i niezawisłości, umacnianie bezpieczeństwa państwa, sprzyjanie gospodarczemu i cywilizacyjnemu rozwojowi narodu i społeczeństwa, budowanie pozycji i prestiżu na scenie międzynarodowej, zwłaszcza w Europie i wśród sąsiadów*². Polska racja stanu musi skupiać się na zapewnieniu bezpieczeństwa naszego państwa, którego położenie geopolityczne było i ciągle jest dość trudne. Mimo przynależności do NATO i Unii Europejskiej musimy dbać o sprawę obronności. Dlatego ważne jest przygotowanie i gotowość do obrony państwa. Tylko powszechne uczestniczenie Polaków w tworzeniu silnego i bezpiecznego państwa daje szansę na zapewnienie pomyślności naszej ojczyźnie.

2. R. Kuźniar (red.), *Między polityką i strategią*, Warszawa 1994, s. 175.

Transformacja ustrojowa w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej i reunifikacja obu państw niemieckich zmieniły porządek w Europie, która musiała budować nowy światowy ład bezpieczeństwa i współpracy. Zmieniło się geostrategiczne usytuowanie naszego kraju, a Polska podjęła aktywną współpracę z instytucjami odpowiedzialnymi za bezpieczeństwo w nowej, przeobrażonej Europie oraz musiała ułożyć dobrosąsiedzkie stosunki z państwami ościennymi. Rzeczpospolita po 1989 roku dokonała redefinicji interesów państwowych stając się członkiem NATO, UE, OECD. Polska strategia bezpieczeństwa musi wykorzystywać nie tylko ponadczasową wiedzę strategiczną, doświadczenia minionych stuleci, ale również jak to określa prof. Zbigniew Brzeziński *uznane i głęboko ugruntowane punkty stałe*³. Położenie geostrategiczne powinno być najważniejszym wyznacznikiem bezpieczeństwa każdego państwa, tym bardziej Polski. W opinii Normana Daviesa *niewielu ludzi miało lub ma wątpliwości co do tego, że geografia Polski ponosi winę za jej dzieje. Zamknięta jak w pułapce w środku Niziny Północnoeuropejskiej, pozbawiona naturalnych granic, które pomagałyby jej odpierać najazdy potężniejszych od niej sąsiadów, prowadziła z Niemcami i Rosją nierówną walkę o przetrwanie*⁴. Podobną opinię wyraża prof. Roman Kuźniar: *wyjątkowość pozycji geostrategicznej Polski jest dość powszechnie dostrzegana. [...] Również dzisiaj, w okresie kształtowania się nowego porządku europejskiego, miejsce Polski oraz jej sytuacja wewnętrzna i międzynarodowa odgrywają istotną rolę w tym procesie. Z tych samych powodów trudne pozostają geostrategiczne uwarunkowania naszych interesów, bezpieczeństwa i rozwoju*⁵. Norman Davies ocenia, iż Polska jest otoczona przez „europejskich gangsterów” wielkich sąsiadów, którzy swoją wielkość budowali na słabości Polski⁶. Dla określenia właściwej strategii bezpieczeństwa narodowego potrzebne jest również poznanie historii swojej i swoich sąsiadów z perspektywy ponad tysiącletniej historii. Chiński strateg Sun Tzu już dwa i pół tysiąca lat temu twierdził *Poznaj dobrze wroga i poznaj dobrze siebie, a w stu bitwach nie doznasz klęski*⁷.

3. Z. Brzeziński, *Mysł i działanie w polityce międzynarodowej*, [w:] S. Mocek (red.), *Moralność i polityka*, Warszawa 1991, s. 101.

4. N. Davies, *Boże Igrzysko Historia Polski*, Kraków 2004, s. 47.

5. R. Kuźniar, *Dylematy bezpieczeństwa*, „Forum” z dn. 7 lipca 2002, s. 181.

6. N. Davies, *Boże igrzysko*, Kraków 1999, s. 1080.

7. Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994, s. 43.

Strategia bezpieczeństwa narodowego to wybór właściwych i koniecznych środków będących w dyspozycji państwa w celu zapewnienia realizacji planów i zadań określonych przez politykę bezpieczeństwa⁸. W XXI wieku główną metodą budowania bezpieczeństwa narodowego musi być „twórcza strategia” czyli taka, która kreuje współczesne bezpieczeństwo koncentrując się na wyprzedzaniu zagrożeń, zapobieganiu im oraz eliminowaniu ich źródeł. Do 11 września 2001 roku państwa realizowały „strategię odwlekania”. Polegała ona na reagowaniu na zaistniałe zagrożenia *post factum*. Dawało to przewagę agresorom, terrorystom⁹. Istotą strategii jest określenie priorytetów na podstawie analizy strategicznej. Zadaniem strategii jest *osiągnięcie celów ustalonych przez politykę, przy jak najlepszym wykorzystaniu posiadanych środków*¹⁰.

Dla zapewnienia trwałego bezpieczeństwa Rzeczypospolitej konieczna jest powszechna obrona narodowa. Taki kierunek budowania bezpieczeństwa wyznaczają dziś: Konstytucja III RP oraz Ustawa o powszechnym obowiązku obrony. Obrona narodowa jest decydującym środkiem strategii bezpieczeństwa narodowego. Od jej skuteczności zależy efektywność pozostałych środków bezpieczeństwa narodowego. Współczesna obrona narodowa postrzegana jest nie tylko w aspekcie militarnym, ale również niemilitarnym i ma za zadanie obronę wartości i interesów narodowych przed wszelkimi zagrożeniami bezpieczeństwa narodowego w powiązaniu z obroną wspólną NATO.

Politykę bezpieczeństwa narodowego planują i realizują kompetentne organy państwa. Ich działania zmierzają do stałego zapewnienia bezpieczeństwa narodowego oraz współdziałania państwa w tworzeniu bezpieczeństwa na arenie międzynarodowej¹¹. Zadaniem organów państwa w zakresie polityki bezpieczeństwa narodowego jest: wyznaczenie celów i zadań polityki bezpieczeństwa, tworzenie strategii bezpieczeństwa narodowego oraz budowanie zewnętrznych warunków bezpieczeństwa narodowego. Głównymi uwarunkowaniami bezpieczeństwa narodowego są: opóźnienie Polski w rozwoju społeczno-gospodarczym w odnie-

8. R. Jakubczak (red.), *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP, podręcznik dla studentek i studentów*, Warszawa 2004, s. 126.

9. Rzeczpospolita z 26-27.04.2003 r.

10. A. Beaufre, *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, Warszawa 1968, s. 30.

11. R. Jakubczak (red.), *Obrona...*, s. 123.

sieniu do państw Europy Zachodniej, spustoszenia w moralności społeczeństwa i funkcjonowaniu instytucji państwowych po okresie trwania ustroju totalitarnego, szanse rozwoju poprzez członkostwo w NATO i UE, niepewność bezpieczeństwa w sąsiedztwie Polski i w środowisku międzynarodowym, globalizacja zagrożeń terroryzmem, degradacją środowiska naturalnego, nielegalną migracją i epidemiami¹².

Przed polityką bezpieczeństwa narodowego Polski stoją następujące wyzwania:

- zapewnienie ochrony i obrony interesów narodowych, samodzielnie i w ramach NATO;
- uporanie się ze skutkami opóźnień cywilizacyjnych oraz zbudowanie siły narodowej do stanu odpowiadającego wymogom kluczowego dla bezpieczeństwa Europy położenia geopolitycznego Polski;
- wykorzystanie szans na zapewnienie bezpiecznego rozwoju Polski oraz zwiększenia siły obronnej, jaką daje członkostwo w NATO i UE;
- współuczestniczenie w utrzymywaniu bezpieczeństwa międzynarodowego;
- uniknięcie powtórzenia błędów polityki bezpieczeństwa z przeszłości, na przykład zaniedbań sprzed 1939 roku.

Podstawowe cele polityki bezpieczeństwa narodowego obejmują działania na rzecz¹³:

- ochrony niepodległości i niezawisłości RP, utrzymania nienaruszalności granic i integralności terytorialnej państwa;
- ochrony ustroju demokratycznego, bezpieczeństwa obywateli oraz przestrzegania praw człowieka i podstawowych wolności osób znajdujących się pod jurysdykcją RP;
- ochrony dziedzictwa narodowego, którego spadkobiercą jest dzisiejsze społeczeństwo Rzeczypospolitej;
- zapewnienia rozwoju cywilizacyjnego i gospodarczego, dobrobytu obywateli, perspektyw rozwojowych, które są podstawą stabilności i pozycji międzynarodowej państwa;
- ochrony środowiska naturalnego jako dobra narodowego, będącego warunkiem zrównoważonego rozwoju i bezpieczeństwa;

12. Tamże, s. 124-125.

13. Strategia bezpieczeństwa narodowego RP 2014.

– udziału w umacnianie pokoju, stabilności i bezpieczeństwa międzynarodowego.

Obowiązki w zakresie bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej określa Konstytucja. Prawo jest definiowane jako ogół norm, które obowiązują na określonym terytorium, są podstawą ładu i porządku społecznego, podstawą funkcjonowania i organizacji państwa, również w zakresie bezpieczeństwa i obrony narodowej¹⁴. Doskonałość prawa, mechanizmy jego egzekucji i przestrzegania decydują o sprawności państwa we wszystkich dziedzinach życia. Nie przestrzeganie prawa lub złe prawo prowadzą do anarchii w państwie. Konstytucja 3 maja 1791 roku głosiła: *Naród winien jest sobie samemu obronę od napaści i dla przestrzegania całości swojej. Wszyscy przeto obywatele są obrońcami całości swobód narodowych. Wojsko nic innego nie jest, tylko wyciągnięta siła obronna i porządna z ogólnej siły narodu. Naród winien wojsku swemu nagrodę i poważanie za to, iż się poświęca jedynie dla jego obrony. Wojsko winno narodowi strzeżenie granic i spokojności powszechnej, słowem winno być jego najsilniejszą tarczą. Aby przeznaczenie tego dopełniło nieomylnie, powinno zostać ciągle pod posłuszeństwem władzy wykonawczej, stosownie do opisów prawa, powinno wykonać przysięgę na wierność narodowi i królowi i na obronę konstytucji narodowej. Użytem być więc wojsko narodowe może na ogólną krajową obronę, na strzeżenie fortec i granic lub na pomoc prawu, gdyby kto egzekucji jego nie był posłusznym.*

Odwieczna dla każdego człowieka potrzeba bezpieczeństwa stała się czynnikiem państwowotwórczym. W literaturze wymienia się następujące funkcje państwa: wewnętrzną, gospodarczo-organizatorską, kulturalno-wychowawczą, socjalną, zewnętrzną. Funkcja wewnętrzna państwa polega na zapewnieniu ładu i porządku wewnętrznego, zapewnieniu bezpieczeństwa, trwałości. W opinii Czesława Znamierowskiego funkcja wewnętrzna jest *najważniejszym zadaniem państwa, które daje bezpieczeństwo poddanym, a władzy pozwala zabezpieczyć państwo od sąsiadów i osiągać swoje cele*¹⁵. Funkcja gospodarczo-organizatorska polega na stwarzaniu warunków do prowadzenia działalności gospodarczej, czyli w konsekwencji służy tworzeniu materialnych podstaw bezpieczeństwa narodowego. Funkcja socjalna to realizacja zadań na rzecz pomocy społecznej, ochrony zdrowia, ubezpie-

14. *Leksykon politologii*, Wrocław 1997, s. 320.

15. C. Znamierowski, *Szkoła prawa. Rozważania o państwie*, Warszawa 1999, s. 201.

czeń społecznych, regulacji na rynku pracy. Funkcja kulturalno-wychowawcza obejmuje działania na rzecz rozpowszechniania dóbr kultury, wiedzy, zdobyczy cywilizacyjnych, wartości idei. Jej zadaniem jest również kształtowanie postaw obywatelskich. Funkcja zewnętrzna to działania mające na celu zapewnienie bezpieczeństwa państwa na zewnątrz, utrzymywanie właściwych stosunków z innymi krajami w dziedzinie polityki, gospodarki i kultury. We wszystkich tych funkcjach państwa występuje element bezpieczeństwa. Aktywność państwa w każdej z tych dziedzin stwarza możliwość zapewnienia skutecznego bezpieczeństwa narodowego.

Dla zapewnienia bezpieczeństwa narodowego państwo dysponuje sporym arsenalem narzędzi. Prawo polskie najważniejsze zagadnienia bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej ujmuje w sposób dość szeroki, ale jest ono rozproszone i nie tak skoncentrowane jak w krajach o ustabilizowanych podstawach demokracji. Najważniejszym dokumentem jest niewątpliwie Konstytucja RP. Z punktu widzenia bezpieczeństwa narodowego kluczowe znaczenie ma art. 5: *Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swego terytorium, zapewnia wolność i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju*. Artykuł ten precyzuje główne zadania państwa, a jest nim zapewnienie bezpieczeństwa jako podstawowej zasady konstytucyjnej. W Konstytucji zawarte są ponadto obowiązki obywateli związane z bezpieczeństwem państwa. Art. 82 nakłada na obywateli obowiązek wierności ojczyźnie i troskę o dobro wspólne. Art. 84 nakazuje przestrzeganie prawa. Art. 85.1 narzuca obowiązek obrony państwa. Art. 86 zobowiązuje do dbałości o stan środowiska i poczucia odpowiedzialności za jego degradację. Ograniczenia praw i wolności obywatelskich mogą mieć miejsce jedynie w sytuacji zagrożenia bezpieczeństwa państwa *gdy są konieczne w demokratycznym państwie dla jego bezpieczeństwa lub porządku publicznego bądź dla ochrony środowiska, zdrowia i moralności publicznej albo wolności i praw innych osób* (art. 31.3). Art. 22.8 rozdział XI „Stany nadzwyczajne” określa, że *w sytuacjach szczególnych zagrożeń, jeżeli zwykłe środki konstytucyjne są niewystarczające, może zostać wprowadzony odpowiedni stan nadzwyczajny: stan wojenny, stan wyjątkowy lub stan klęski żywiołowej*. Wprowadzenie stanu nadzwyczajnego musi być adekwatne do stopnia zagrożenia, a jego celem jest możliwie najszybsze przywrócenie normalnego działania państwa. Art. 33: *ustawa określająca zakres ograniczeń*

wolności i praw człowieka i obywatela w czasie stanu wojennego i wyjątkowego, nie może ograniczać wolności i praw określonych w art. 30 (godność człowieka), art. 34 i 36 (obywatelstwo), art. 38 (ochrona życia), art. 39, art. 40 i art. 41 ust. 4 (humanitarne traktowanie), art. 42 (ponoszenie odpowiedzialności karnej), art. 45 (dostęp do sądów), art. 47 (dobra osobiste), art. 53 (sumienie i religia), art. 63 (petycje) oraz art. 48 i art. 72 (rodzina i dziecko). Natomiast przepisy o stanie klęski żywiołowej mogą ograniczać wolności prawa określone w art. 22 (wolność działalności gospodarczej), art. 41 ust. 1, 3 i 5 (wolność osobista), art. 50 (nienaruszalność mieszkania), art. 52 ust. 1 (wolność poruszania się i pobytu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej), art. 59 ust. 3 (prawo do strajku), art. 64 (prawo własności), art. 65 ust. 1 (wolność pracy), art. 66 ust. 1 (prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy) oraz art. 66 ust. 2 (prawo do wypoczynku)¹⁶. W ten sposób Konstytucja wyznacza ramy praw i ograniczeń koniecznych dla zapewnienia bezpieczeństwa państwa w myśl zasady równowagi wolności i praw obywatelskich i interesu państwa.

Szczegółowe rozstrzygnięcia dotyczące bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej znajdują się w ustawach. Ze względu na ich charakter można je podzielić na trzy kategorie:

- ustawy, które dotyczą bezpieczeństwa narodowego, np. ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP, ustawa o ochronie dóbr kultury, ustawa o ochronie przeciwpożarowej;
- ustawy, które określają zadania i kompetencje podmiotów wykonawczych, np. ustawa o administracji rządowej w województwie, ustawa o Policji, ustawa o urzędzie Ministra Obrony Narodowej, ustawa o Państwowej Straży Pożarnej;
- ustawy, które odnoszą się do rodzaju zagrożenia, tj. ustawy o stanach nadzwyczajnych.

Zagadnienia bezpieczeństwa narodowego są również regulowane przez przepisy prawa karnego. Kodeks karny określa odpowiedzialność za przestępstwa przeciwko pokojowi, ludzkości i przestępstwa wojenne (Rozdział XVI), obronności (Rozdział XVII), życiu i zdrowiu (Rozdział XIX), bezpieczeństwu powszechnemu (Rozdział XX), środowisku (Rozdział XXII), porządkowi publicznemu (Rozdział XXXII), ochronie informacji (Rozdział XXXIII) i mieniu (Rozdział XXXV). Również Ko-

16. R. Jakubczak (red.), *Obrona...*, s. 72.

deks wykroczeń przewiduje kary za wykroczenia popełniane przeciwko porządkowi i spokojowi publicznemu (Rozdział VII), instytucjom państwowym, samorządowym i społecznym (Rozdział IX), bezpieczeństwu osób i mienia (Rozdział X), bezpieczeństwu i porządkowi w komunikacji (Rozdział XI), osobie (Rozdział XII), zdrowiu (Rozdział XIII), mieniu (Rozdział XIV), obyczajności publicznej (Rozdział XVI), urządzeniom użytku publicznego (Rozdział XVII)¹⁷. Także prawo administracyjne – integralna część systemu prawnego państwa – daje prymat bezpieczeństwa w zadaniach organów administracji publicznej, który wypływa z podstawowej zasady tej dziedziny prawa – zasady dobra wspólnego¹⁸. Prawo to określa wartości tworzące szeroko rozumiane bezpieczeństwo narodowe, a więc bezpieczeństwo zewnętrzne i wewnętrzne państwa, ochronę zdrowia i życia obywateli, ochronę i korzystanie z zasobów środowiska naturalnego, tworzenie społecznych, gospodarczych, naukowych i kulturowych warunków rozwoju¹⁹.

Sprawne funkcjonowanie demokratycznego państwa oparte jest na monteskiuszowskiej zasadzie trójpodziału władzy. W Polsce organy władzy ustawodawczej, wykonawczej i sądowniczej, zgodnie ze swoją konstytucyjną rolą, mają swój udział w tworzeniu bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej.

Najważniejszy organ władzy ustawodawczej – parlament – tworzą Sejm i Senat. Rola tych organów polega na tworzeniu powszechnie obowiązującego prawa w postaci ustaw. Parlament wypełnia także funkcję kreacyjną: powołuje i odwołuje konstytucyjnie wskazane centralne organy państwa, ma prawo kontrolowania wykonywania ustaw, Sejm posiada prawo kontroli rządu, a w razie potrzeby może zastosować środki odpowiedzialności parlamentarnej, czyli wotum nieufności wobec całego rządu (art. 158) lub w odniesieniu do poszczególnych ministrów (art. 159). Sejm ma też prawo, w przypadku naruszenia Konstytucji, ustaw lub popełnienia przestępstwa przez członków Rady Ministrów, postawić ich w stan oskarżenia przed Trybunałem Stanu. Natomiast Zgromadzenie Narodowe może podjąć taką uchwałę wobec Prezydenta RP (art. 145). Parlament kontroluje również działalność organów wewnętrznych Sejmu i Senatu, przede wszystkim nadzoruje

17. R. Jakubczak (red.), *Obrona...*, s. 73.

18. Z. Cieślak, I. Lipowicz, Z. Niewiadomski, *Prawo administracyjne. Część ogólna*. Warszawa 1999, s. 67.

19. Tamże, s. 58.

pracę komisji parlamentarnych, np. Komisji ds. Służb Specjalnych, Komisji Obrony Narodowej, Komisji Spraw Zagranicznych, które odpowiadają za zapewnienie bezpieczeństwa kraju i obronę narodową. Komisja Obrony Narodowej posiada kompetencje w kwestii obrony państwa, a zwłaszcza działalności sił zbrojnych, spraw przemysłu obronnego, systemu i funkcjonowania obrony terytorialnej kraju oraz obrony cywilnej, spraw dotyczących wykonywania obowiązków w zakresie wzmocnienia obronności przez organy państwowe, firmy, organizacje społeczne, a także przez obywateli. Komisja ds. Służb Specjalnych opiniuje projekty ustaw i rozporządzeń wykonawczych oraz akty normatywne dotyczące służb specjalnych i ich działalności. Opiniuje kierunki pracy służb specjalnych na podstawie informacji przedstawianych przez szefów tych służb, opiniuje wnioski w sprawie powołania odpowiednich osób na stanowiska szefów oraz zastępców, a także opiniuje projekt budżetu w części przeznaczony dla służb specjalnych. Komisja ocenia współpracę cywilnych i wojskowych służb z organami ścigania. Bada też przedmiot i zasadność skarg kierowanych pod adresem służb specjalnych. Zadaniem parlamentu jest także wyrażanie zgody na ratyfikację umów międzynarodowych oraz wydanie zgody na wprowadzenie stanu wojennego i wyjątkowego, również na przedłużenie stanu wyjątkowego lub stanu klęski żywiołowej.

Prezydent RP jest samodzielnym podmiotem w konstytucyjnym systemie ustrojowym naszego kraju. Jego uprawnienia określa art. 126 Konstytucji, w myśl którego jest najwyższym przedstawicielem Rzeczypospolitej Polskiej i gwarantem ciągłości władzy państwowej. W związku z tym prezydent pełni dwie funkcje: jest reprezentantem państwa i gwarantem ciągłości władzy państwowej. Jako głowa państwa jest uosobieniem jego suwerenności, niepodległości, godności. Ma podejmować zadania stabilizujące władzę w państwie oraz musi zapewnić funkcjonowanie państwa w sytuacjach szczególnego zagrożenia. Na arenie międzynarodowej prezydent jest gwarantem przestrzegania zobowiązań międzynarodowych. Konstytucja mówi również (art. 126ust. 2.), że prezydent stoi na straży suwerenności i bezpieczeństwa oraz nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium. Prezydent dba o nadrzędne wartości państwa: suwerenność, niepodległość, bezpieczeństwo. To one są podstawowymi wyznacznikami bytu państwa i narodowej racji stanu²⁰. Konstytucja

20. W. Skrzydło (red.), *Polskie prawo konstytucyjne*, Lublin 1998, s. 307.

nadaje prezydentowi kompetencje w zakresie zwierzchnictwa nad siłami zbrojnymi i w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa na czas pokoju i wojny. Czyni prezydenta najwyższym zwierzchnikiem Sił Zbrojnych RP (art. 134. ust. 1.). To model zwierzchnictwa biernego, prezydent nie posiada funkcji faktycznego naczelnego dowództwa i kierowania Siłami Zbrojnymi RP. Wynika to z ustrojowej roli armii, która wyznacza jej neutralność w sprawach politycznych i poddanie się cywilnej i demokratycznej kontroli (art. 26). W okresie pokoju prezydent sprawuje zwierzchnictwo nad siłami zbrojnymi za pośrednictwem ministra obrony narodowej, który posiada uprawnienia rzeczywistego dowodzenia siłami zbrojnymi we współpracy z wojskowymi strukturami dowodzenia, a zwłaszcza szefem Sztabu Generalnego i dowódcami rodzajów sił zbrojnych. Artykuł 134 Konstytucji określa zakres zwierzchnictwa prezydenta:

- mianuje i odwołuje Szefa Sztabu Generalnego i dowódców rodzajów sił zbrojnych;
- mianuje, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, Naczelnego Dowódcę Sił Zbrojnych;
- nadaje, na wniosek Ministra Obrony Narodowej, określone w ustawach stopnie wojskowe.

Artykuł 136 Konstytucji stanowi, iż prezydent na wniosek prezesa Rady Ministrów, zarządza częściową lub powszechną mobilizację i podejmuje decyzję o użyciu sił zbrojnych do obrony państwa. W sprawie uprawnień prezydenta z zakresu obrony narodowej wypowiada się także ustawa z dnia 21 listopada 1967 roku o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej²¹. W art. 4a zapisano, że *Prezydent Rzeczypospolitej Polskiej, stojąc na straży suwerenności i bezpieczeństwa państwa, nienaruszalności i niepodzielności jego terytorium, w szczególności na wniosek Prezesa Rady Ministrów:*

- *zatwierdza strategię bezpieczeństwa narodowego;*
- *wydaje (w drodze postanowienia) Polityczno-Strategiczną Dyrektywę Obronną Rzeczypospolitej Polskiej oraz inne dokumenty wykonawcze do strategii bezpieczeństwa narodowego;*
- *zatwierdza plany krajowych ćwiczeń systemu obronnego i kieruje ich przebiegiem;*

21. Dz U 2002r., Nr 21 poz. 205.

– postanawia o wprowadzeniu albo zmianie określonego stanu gotowości obronnej państwa.

Ponadto z własnej inicjatywy prezydent może:

– zwracać się do wszystkich organów władzy publicznej, administracji rządowej i samorządowej, przedsiębiorców, kierowników innych jednostek organizacyjnych oraz organizacji społecznych o informacje mające znaczenie dla bezpieczeństwa i obronności państwa;

– inicjować i patronować przedsięwzięciom ukierunkowanym na kształtowanie postaw patriotycznych i obronnych w społeczeństwie.

Prezydent RP, na wniosek Ministra Obrony Narodowej, wytycza główne kierunki rozwoju sił zbrojnych, ich zadania w zakresie przygotowań do obrony kraju. Prezydent może zwoływać odprawy kierowniczej kadry Ministerstwa Obrony Narodowej i Sił Zbrojnych i jest ich uczestnikiem.

Rada Ministrów jest głównym organem władzy wykonawczej. Kieruje administracją rządową, prowadzi politykę wewnętrzną i zagraniczną. Szczególnie istotną rolę spełnia w dziedzinie bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa. Kwestie bezpieczeństwa pozostają na pograniczu uprawnień prezydenta, Rady Ministrów (rządu) i odpowiednich ministrów (zwłaszcza ministrów obrony narodowej, spraw zagranicznych, spraw wewnętrznych i administracji). Artykuł 146 Konstytucji określa zadania Rady Ministrów: zapewnienie bezpieczeństwa wewnętrznego państwa oraz porządku publicznego, zapewnienie bezpieczeństwa zewnętrznego, sprawowanie ogólnego kierownictwa w zakresie obronności oraz coroczne określanie liczby obywateli powoływanych do czynnej służby wojskowej.

Zadaniem Rady Ministrów jest także:

- opracowywanie projektów strategii bezpieczeństwa narodowego;
- planowanie i realizacja przygotowań obronnych państwa zabezpieczających jego działanie w razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i w czasie wojny;
- planowanie działań gospodarczo-obronnych oraz zadań wykonywanych na rzecz Sił Zbrojnych RP i wojsk sojusznicznych;
- przygotowanie systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym i organów władzy publicznej do funkcjonowania na stanowiskach kierowania;

- utrzymywanie stałej gotowości obronnej państwa oraz wnioskowanie do Prezydenta RP o jej podwyższenie w razie zewnętrznego zagrożenia i w okresie wojny oraz o jej obniżenie stosownie do zmniejszenia stopnia zagrożenia;
- określanie obiektów szczególnie ważnych dla bezpieczeństwa państwa, w tym obronności oraz przygotowania ich szczególnej ochrony;
- przygotowanie i utrzymanie w stałej gotowości jednolitych systemów obserwacji, pomiarów, analiz, prognozowania i powiadamiania;
- przygotowanie systemu stałych dyżurów na czas zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa państwa i wojny;
- określanie zasad wykorzystania służby zdrowia i infrastruktury technicznej państwa na potrzeby obronne, w tym sposobu zabezpieczenia przestrzeni powietrznej i wód terytorialnych w razie zewnętrznego zagrożenia bezpieczeństwa i w czasie wojny;
- zapewnienie funkcjonowania systemu szkolenia obronnego w państwie, prowadzenie kontroli stanu przygotowań obronnych w państwie.

Minister Obrony Narodowej jest naczelnym organem administracji państwowej w dziedzinie obronności państwa. W świetle Ustawy z dnia 14 grudnia 1995 r. o urzędzie Ministra Obrony Narodowej do zakresu jego działania należy m. in.:

- kierowanie w czasie pokoju całokształtem działalności Sił Zbrojnych RP;
- przygotowanie założeń obronnych państwa, w tym propozycji dotyczących rozwoju i struktury sił zbrojnych;
- realizowanie generalnych założeń, decyzji i wytycznych Rady Ministrów w zakresie obrony państwa i koordynowanie realizacji wynikających z nich zadań;
- sprawowanie, w zakresie powierzonym przez Radę Ministrów, ogólnego nadzoru nad realizacją zadań obronnych przez organy administracji państwowej, instytucje państwowe, samorządy, przedsiębiorców i inne podmioty;
- sprawowanie ogólnego kierownictwa w sprawach wykonywania powszechnego obowiązku obrony;
- określanie celów, kierunków i zadań szkolnictwa wojskowego;
- zawieranie umów międzynarodowych wynikających z decyzji Rady Ministrów, dotyczących udziału polskich kontyngentów wojskowych w międzynarodowych misjach pokojowych i akcjach humanitarnych oraz ćwiczeniach

wojskowych prowadzonych wspólnie z innymi państwami lub organizacjami międzynarodowymi;

- współdziałanie z innymi organami państwowymi, organami samorządu terytorialnego i organizacjami społecznymi.

Minister Obrony Narodowej wykonuje swoje zadania za pomocą Ministerstwa Obrony Narodowej. W celu dostosowania struktur resortu do standardów NATO w lutym 2002 roku zmieniono regulamin organizacyjny MON oraz utworzono nowe struktury organizacyjne. Obecnie w skład ministerstwa wchodzi:

- Gabinet Polityczny Ministra – jako organ doradczy;
- Sekretariat Ministra Obrony Narodowej – zajmujący się organizacją i obsługą pracy ministra oraz organów kolegialnych ministerstwa;
- Departament Administracyjny – będący komórką organizacyjną mającą zapewnić funkcjonowanie ministerstwa, w tym przygotowanie projektu budżetu MON, prowadzenie spraw organizacyjno-etatowych i wykonywanie zadań związanych z nadzorem nad mieniem, zaspokajaniem potrzeb finansowych, informatycznych, administracyjno-biurowych i transportowych;
- Departament Budżetowy – kształtujący resortową politykę budżetową, prowadzi rachunkowość i system finansowania jednostek organizacyjnych resortu;
- Departament Infrastruktury – zajmujący się działalnością resortu dotyczącą zakwaterowania wojsk, gospodarowania nieruchomościami będącymi w zarządzie ministra;
- Departament Kadr i Szkolnictwa Wojskowego – zajmujący się działalnością dotyczącą polityki kadrowej, systemu uposażeń oraz szkolnictwa wojskowego;
- Departament Kontroli – wypracowujący zasady planowania, organizowania, prowadzenia i koordynowania działalności kontrolnej. Informuje ministra o utrzymaniu zdolności bojowej wojsk i gospodarowaniu majątkiem wojska;
- Departament Polityki Obronnej – podejmuje działania w zakresie strategicznego planowania obronnego, koordynowania przygotowań obronnych w ogniach pozamilitarnych systemu obronnego państwa oraz reagowania kryzysowego;
- Departament Polityki Zbrojeniowej – określa kierunki i opracowuje prognozy rozwoju uzbrojenia, sprzętu wojskowego, środków bojowych i materiałowych, planuje działalność badawczo-rozwojową i wdrożeniową w resorcie;

- Departament Prawny – opiniuje pod względem prawnym i redakcyjnym projekty aktów prawnych oraz umów międzynarodowych dotyczących działalności resortu, współdziała w opracowywaniu tychże projektów z innymi instytucjami państwowymi;
- Departament Spraw Socjalnych i Rekonwersji – kształtuje resortowy system wojskowego zaopatrzenia emerytalnego i świadczeń socjalnych i udziela pomocy rekonwersyjnej;
- Departament Współpracy Międzynarodowej – zajmuje się współpracą resortu z zagranicą w dziedzinie wojskowej, a także planuje i koordynuje działalność resortu wynikającą z międzynarodowych porozumień dotyczących kontroli zbrojeń, rozbrojenia oraz środków budowy zaufania i bezpieczeństwa;
- Departament Wychowania i Promocji Obronności – programuje, koordynuje i realizuje zadania społeczne i wychowawcze w resorcie, współdziała z instytucjami państwowymi, samorządami, stowarzyszeniami oraz organizacjami niepaństwowymi w kształtowaniu obywatelskich postaw proobronnych, promuje obronność w kraju i za granicą;
- Departament Zaopatrzenia Sił Zbrojnych – realizuje centralne plany zakupów uzbrojenia i sprzętu wojskowego, środków bojowych, technicznych i materiałowych;
- Biuro Prasy i Informacji – organizuje i koordynuje informowanie opinii publicznej w kraju i za granicą o przedsięwzięciach realizowanych przez kierownictwo i komórki organizacyjne resortu oraz siły zbrojne;
- Biuro Ochrony Informacji Niejawnych – zapewnia przestrzeganie przepisów w zakresie ochrony informacji niejawnych i prowadzi obsługę kancelaryjną komórek organizacyjnych MON;
- Sztab Generalny WP składa się z 7 generalnych zarządów oraz jednego samodzielnego zarządu. Jest on najważniejszym organem Ministra Obrony.

Przedstawicielem Rządu w terenie jest wojewoda i zgodnie z obowiązującym prawem ponosi pełną odpowiedzialność za bezpieczeństwo w województwie. Jego zadaniem jest zapewnienie współpracy wszystkich jednostek administracji rządowej i samorządowej, które działają na obszarze danego województwa. Wojewoda zarządza ich działalnością w dziedzinie zapobiegania zagrożeniom zdrowia, życia, mienia, zagrożenia środowiska, bezpieczeństwa kraju, zapewnienia porządku pu-

blicznego, zapobiegania klęskom żywiołowym, zwalczania i usuwania ich skutków. W sytuacjach nadzwyczajnych wojewoda ma prawo wydać polecenia obowiązujące wszystkie organy administracji rządowej oraz samorządu terytorialnego. Administracja samorządu terytorialnego współuczestniczy w zapewnieniu bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej. Jej zadania w tym zakresie określają ustawy. Samorząd wojewódzki ma dbać o sprawy ochrony zdrowia, środowiska, ochrony dóbr kultury, o drogi publiczne, transport, zagospodarowanie przestrzeni, bezpieczeństwo publiczne i obronność. Samorząd powiatowy odpowiada za ochronę zdrowia, dóbr kultury, nadzór budowlany, ochronę środowiska, porządku publicznego, bezpieczeństwa obywateli, zapobieganie nadzwyczajnym zagrożeniom zdrowia, życia i środowiska, ochrony przeciwpowodziowej, obronności. Ten szczebel administracji stanowi podstawowy i zasadniczy element reagowania kryzysowego. Samorząd gminy dba o ochronę środowiska, organizację ruchu drogowego na terenie gminy, utrzymanie obiektów użyteczności publicznej, posiada prawo nakładania świadczeń osobistych i rzeczowych na rzecz obronności na wniosek organów wojskowych. Starostowie, prezydenci /burmistrzowie /wójtowie są szefami obrony cywilnej;

Swoją udział w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa mają również przedsiębiorcy: Ustawa z dnia 23.08.2001 roku o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa przez przedsiębiorców określa obowiązki tych przedsiębiorców, którzy wykonują zadania dotyczące obronności, a więc w zakresie militaryzacji, szkolenia obronnego, mobilizacji gospodarki, planowania operacyjnego. Dotyczy to przedsiębiorców, którzy zajmują się eksploatacją portów morskich i lotnisk, produkcją, transportem i magazynowaniem produktów naftowych, wytwarzaniem, dystrybucją i przesyłaniem energii elektrycznej, gazu ziemnego i paliw płynnych, kolportażem, nadawaniem programów telewizyjnych i radiowych, transportem, usługami telekomunikacyjnymi i pocztowymi, realizacją obrotu specjalnego. Zadania realizowane przez wyżej wymienionych przedsiębiorców na rzecz obronności organizują organy administracji rządowej.

Powszechny obowiązek obrony kraju spoczywa na obywatelach, co określa art. 85 Konstytucji RP nakładający na obywateli obowiązek udziału w obronie państwa. Ustawa o powszechnym obowiązku obrony RP wyznacza zakres obowiązków obywateli:

- pełnienie służby wojskowej;

- służba w obronie cywilnej;
- odbywanie przysposobienia obronnego;
- uczestniczenie w samoobronie ludności;
- pełnienie służby w jednostkach zmilitaryzowanych;
- pełnienie służby zastępczej;
- wykonywanie świadczeń na rzecz obrony.

Jedną z form obowiązku obrony jest obowiązek uczestniczenia obywateli w szkoleniach z zakresu samoobrony. Celem tych szkoleń jest przygotowanie obywateli do przetrwania w sytuacji użycia broni masowego rażenia oraz obrony na wypadek wojny, przygotowanie do udziału w zwalczaniu klęsk żywiołowych, zagrożenia środowiska oraz usuwania ich następstw. W ramach przygotowania do samoobrony obywatele mogą być zobowiązani do:

- utrzymania i konserwacji pomieszczeń ochronnych w domach;
- przygotowania ochrony domu oraz mienia osobistego;
- zabezpieczenia swoich źródeł wody pitnej i żywności przed zanieczyszczeniem i skażeniem;
- utrzymania i konserwacji przydzielonego i posiadanego sprzętu i środków ochrony;
- wykonywania wszelkich innych zadań, które mają na celu ochronę życia, zdrowia, udzielanie pomocy poszkodowanym.

Te obowiązki na obywateli mogą nakładać wójtowie lub burmistrzowie/prezydenci miast.

Ważnym ogniwem w działaniach na rzecz bezpieczeństwa państwa są organizacje pozarządowe. Ich miejsce w obronie narodowej określa Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 listopada 1994 roku w sprawie zadań państwowych, które mogą być zlecone jednostkom niepaństwowym. Zgodnie z tym rozporządzeniem organizacje pozarządowe mogą wykonywać działania dotyczące:

- utrzymania lotnisk i organizacji szkoleń lotniczych;
- organizowanie szkoleń paramilitarnych, szkoleń w zakresie sposobów obronnych oraz zadań dotyczących popularyzacji spraw obronności;
- utrzymanie bezpieczeństwa i porządku publicznego;
- zapewnienia bezpieczeństwa ekologicznego oraz społecznego;
- wykonywanie zadań w zakresie ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa.

Istotą budowy społeczeństwa obywatelskiego jest włączenie się obywateli we wszystkie dziedziny życia wspólnot lokalnych i współdecydowanie w sprawach ich dotyczących. Samorządy powiatowe mają obowiązek współpracy z organizacjami pozarządowymi. Działania wojska wewnątrz państwa w sytuacjach zagrożeń i potrzeb oraz ich udział w operacjach pokojowych i humanitarnych poza granicami są wspierane przez władze i społeczeństwo. Współcześnie armia w coraz szerszym zakresie bierze udział w udzielaniu pomocy społeczeństwu i władzy. Wynika to z jej przydatności w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych, które są równie groźne jak konflikty zbrojne. Siły zbrojne dzięki swej operatywności wspomagają skutecznie służby cywilne w sytuacjach szczególnych zagrożeń. Jest to także wynikiem zacierania się granic między zagrożeniami niemilitarnymi i militarnymi, np. ataku terrorystycznego czy skażenia bakteriologicznego. Zanika podział tradycyjnych rozgraniczeń na wojskowe i niewojskowe metody likwidacji zagrożeń, np. policja w walce z przestępcami stosuje metody i środki typowe dla walki zbrojnej, a armia prowadząc operacje pokojowe stosuje typowe dla policji działania z zakresu ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego.

Priorytetowym zadaniem polityki bezpieczeństwa narodowego dla strategii bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku jest zapewnienie skutecznej ochrony i obrony interesów narodowych przed zagrożeniami zewnętrznymi, samodzielnie bądź w ramach obrony wspólnej NATO. Nie mniej ważne jest osiągnięcie trwałej, wiarygodnej i korzystnej dla interesów narodowych Polski pozycji w strukturach NATO i UE. Polska inicjuje dwustronne i międzynarodowe działania tworzące i utrzymujące bezpieczeństwo międzynarodowe i aktywnie współuczestniczy w nich. Nieodzowne dla bezpieczeństwa narodowego jest zachowanie systemu wartości moralnych i cnót obywatelskich na podbudowie chrześcijańskiego wychowania, dążenie do zbudowania dobrze wykształconego społeczeństwa i otwartej na świat gospodarki rynkowej, której wynikiem będzie również wzrost zamożności obywateli. Niezbędne jest utrzymywanie pokojowej i suwerennej polityki wobec państw sąsiednich, wsparte zdolnością do skutecznej obrony suwerenności i niepodległości. Istotny dla Polski jest wzrost siły narodowej odpowiadający nowoczesności i bogactwu państw Europy Zachodniej.

Streszczenie

Bezpieczeństwo i obrona narodowa w Polsce

Bezpieczeństwo jest priorytetową potrzebą narodów i społeczeństw. Problemem współczesnych państw jest budowanie nie tylko bezpieczeństwa narodowego ale również bezpieczeństwa regionalnego i ogólnoświatowego. Niniejszy artykuł wskazuje na najważniejsze uwarunkowania bezpieczeństwa narodowego Polski, omawia skutki transformacji ustrojowej oraz specyfikę geostrategicznego położenia naszego kraju. W artykule scharakteryzowano funkcje państwa w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa. Przedstawiono określone przez konstytucję RP ustawowe obowiązki poszczególnych organów władzy państwowej w zakresie planowania i realizacji polityki bezpieczeństwa narodowego. Omówiono udział organów władzy samorządowej, organizacji pozarządowych, przedsiębiorców i obywateli w zapewnieniu bezpieczeństwa państwa. Zwrócono uwagę na priorytety polskiej polityki bezpieczeństwa narodowego w XXI wieku.

Słowa kluczowe: bezpieczeństwo narodowe, interoperacyjność, bezpieczeństwo regionalne, transformacja ustrojowa, położenie geostrategiczne, powszechna obrona narodowa, strategia bezpieczeństwa narodowego, zagrożenia militarne i niemilitarne, siły zbrojne, militaryzacja.

Summary

National Security and National Defence in Poland

Security is priority need for nations and societies. The problem of contemporary countries is to build not only national security but also security on both regional and global scale. This article indicates the main determinants of Polish national security, identifies results of political transformation and the specificity of the geostrategic position of our country. The article describes the functions of state in shaping security policy. There are presented the statutory responsibilities which are defined in the Constitution of the different bodies of state authority in planning and implementation of national security policy. There is described the participation of local authorities, non-governmental organizations, entrepreneurs and citizens in ensuring national security. The article highlights the priorities of the Polish national security in the twenty-first century.

Keywords: national security, interoperability, regional security, political transformation, geostrategic position, common defense strategy, national security, military and non-military threats, armed forces, militarization.

Bibliografia

- Beaufre A., *Wstęp do strategii. Odstraszanie i strategia*, Warszawa 1968.
- Brzeziński Z., *Mysł i działanie w polityce międzynarodowej*, [w:] S. Mocek (red.) *Moralność i polityka*, Warszawa 1991.
- Cieślak Z., Lipowicz I., Niewiadomski Z., *Prawo administracyjne. Część ogólna*, Warszawa 1999.
- Czaputowicz J., *System czy nieład? Bezpieczeństwo europejskie u progu XXI wieku*, Warszawa 1998.
- Davies N., *Boże igrzysko*, Kraków 1999.
- Davies N., *Boże Igrzysko Historia Polski*, Kraków 2004.
- Jakubczak R. (red.), *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III Rzeczypospolitej, podręcznik dla studentek i studentów*, Warszawa 2004.
- Kitler W., *Obrona narodowa w wybranych państwach demokratycznych*, Warszawa 2001.
- Kuźniar R (red.), *Między polityką i strategią*, Warszawa 1994.
- Kuźniar R, *Dylematy bezpieczeństwa*, „Forum” z dnia 7 lipca 2002.
- Makowski W, *Nauka o państwie*, Warszawa 1939.
- Marczak J., Pawłowski J., *O obronie militarnej Polski przełomu XX-XXI wieku*, Warszawa 1992.
- Nowak-Jeziorański J., *Polska wczoraj, dziś i jutro*, Warszawa 1999.
- Targowski A., Dronicz S. (red.), *Synteza wizji Polski*, Warszawa 2000.
- Tzu Sun, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.
- Znamierowski C., *Szkoła prawa. Rozważania o państwie*, Warszawa 1999.
- Dz U 2002r., Nr 21 poz. 205, ustawa o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
- *Leksykon politologii*, Wrocław 1997.
- Rzeczpospolita z 26-27.04.2003 r.
- Skrzydło W. (red.), *Polskie prawo konstytucyjne*, Lublin 1998.
- *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego*, AON, Warszawa 2002.
- *Strategia bezpieczeństwa narodowego RP 2014*.
- Ustawa z dnia 14 czerwca 1960 r., Kodeks postępowania administracyjnego.
- Ustawa z dnia 6.czerwca 1997 r., Kodeks karny.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym.

RECENZJE

Recenzja książki: Lilianna Kupaj, *Coaching przy kuchennym stole. Dobre rozmowy, które scalą i zharmonizują Twoją rodzinę*, Szkoła Coachingu Lilianna Kupaj, Zbylitowska Góra 2015, ss. 253

Alina Maria Basak

Zmiany to naturalny element życia każdego człowieka i codzienność każdej organizacji. Choć u niektórych osób wywołują napięcie i strach, a innych fascynują, są procesem nieuniknionym, zapewniającym postęp i rozwój. Zmiany w życiu człowieka lub w systemie, w którym funkcjonuje, mogą następować mimowolnie i naturalnie lub mogą być generowane poprzez jego świadome i nieświadome działania czy wybory. Co zrobić by człowiek mógł przełamać się i zrobić krok w kierunku wymarzonych zmian? Można wykorzystać coaching, który w swoim założeniu wspiera klienta w przechodzeniu przez zmianę. Zmiana przekonań, postaw, a co za tym idzie zachowań i życia klienta, jest celem coachingu. Dobry coach potrafi dobrze zidentyfikować fazę zmiany, w której znajduje się klient i wybierać adekwatne narzędzia pracy. Pomaga wzmacniać te umiejętności, które pomogą mu w osiągnięciu celów i zaadaptowanie się w zmianie.

Coaching jako metoda wspierania ludzi dotarła już do biznesu, polityki, sportu, edukacji. Jest też wykorzystywana w relacjach międzyludzkich, rodzinnych. Klasyyczny coaching polega na spotkaniu i rozmowie coacha z klientem, zwanym też coachee. Jednak często ludzie nie mają świadomości o istnieniu coachingu i o jego roli we wspieraniu zmian. Dla tych osób, które chcą nauczyć się kreatywnie wychodzić z trudnych sytuacji, które potrzebują inspiracji do zmiany swojego życia na lepsze, przeznaczona jest publikacja zatytułowana *Coaching przy kuchennym stole. Dobre rozmowy, które scalą i zharmonizują Twoją rodzinę*. Autorka książki Lilianna Kupaj uczy Czytelnika, jak być coachem dla siebie i swojej rodziny.

Coaching to podróż, którą coachowie nazywają procesem coachingowym. W tę podróż doskonale wpisuje się model uczenia się i zmiany Roberta Diltsa, jednego z prekursorów coachingu. Dilts w swoim modelu przedstawia poziomy, w których działają ludzie: środowisko życia, zachowania, umiejętności, wartości i przekonania,

tożsamość i cel. Poziomy te wzajemnie na siebie wpływają, przyczyniając się do rozwoju człowieka, co w rezultacie prowadzi do zmiany jego zachowań. Lilianna Kupaj użyła tego modelu do stworzenia struktury recenzowanej książki. Prezentowana publikacja obejmuje spis treści, podziękowania, wstęp, sześć rozdziałów, epilog, dodatki i literaturę. Rozdział pierwszy pod tytułem *To, co powinnaś wiedzieć, zanim zaczniesz komukolwiek pomagać* (ss. 11-21) opisuje istotę coachingu i jego znaczenie w identyfikowaniu problemów. Wyjaśnia też podstawowe pojęcia zawarte w książce. Rozdział drugi zatytułowany *Środowisko, w którym żyjemy. Tworzenie żyznej gleby do rozwoju, czyli narzędzia i procesy coachingowe* (ss. 22-26) przedstawia, jak zorganizować przestrzeń do rozmowy, aby ludzie chcieli rozmawiać. Z kolei trzeci rozdział – *Poziom zachowań* (ss. 27-70) opisuje, jak realizować w życiu to, co człowiek chce. Koncentruje się na ustalaniu celów i prezentuje ćwiczenia dotyczące skutecznego wyznaczania celów. Przedstawia też przykłady, jak stosować informację zwrotną, jakich słów używać, aby być asertywnym, jak stosować komunikat „Ja” i jak osiągnąć mistrzostwo w słuchaniu ludzi. Kolejny, czwarty rozdział zatytułowany *Umiejętności* (ss. 71-109). Autorka prezentuje, w jaki sposób odczytywać niewerbalne wskazówki z ciała klienta, umiejętność zadawania pytań oraz pytania coachingowe trafiające w sedno. Opisuje też cztery podstawowe punkty widzenia: swoimi oczami, oczami drugiej osoby, oczami obserwatora oraz metaspojrzenie, czyli równocześnie swoimi oczami i oczami drugiej osoby. Rozdział piąty pod tytułem *Poziom emocji, wartości i przekonań* (ss. 110-191) przedstawia, jak umiejętnie radzić sobie z emocjami i jak rozpoznać emocje przejęte od innych oraz proces odkrywania swoich wartości i tworzenia pomostu pomiędzy wartościami dwóch osób. Opisuje też, jak przekonania wpływają na życie człowieka i jak je można zmienić. Ostatni, szósty rozdział to *Poziom tożsamości i duchowości* (ss. 192-216). Wskazuje, jak odkryć potencjał człowieka i czym jest bezwarunkowa wartość człowieka. Na zakończenie Autorka stwierdza, że najważniejsze jest w życiu człowieka przekonanie: *Wszystko w moim życiu dzieje się po coś. Wyciąganie refleksji ze wszystkiego, co się w życiu przydarza, pomaga uczyć się całe życie i wzrastać intelektualnie, emocjonalnie i duchowo. To pomaga iść drogą przeznaczenia.* W epilogu z kolei Autorka prezentuje wiersz, który inspirował Nelsona Mandelę do bycia wiernym sobie i swoim ideałom, gdy był więziony za przekonania polityczne. Cennym elementem publikacji są dodatki zawierające: charakterystyczne słowa

opisujące style myślenia ludzi, listę emocji pojawiających się w ciele człowieka, model rozmowy coachingowej, arkusz kreatywnego planowania według Walta Disneya oraz arkusze do sesji coachingowych.

Monografia autorstwa Lilianny Kupaj, zatytułowana *Coaching przy kuchennym stole. Dobre rozmowy, które scalą i zharmonizują Twoją rodzinę*, została napisana poprawnym, komunikatywnym językiem i starannie wydana pod względem edytorskim. Autorka zadbała o bardzo dobre przygotowanie merytoryczne całości pracy, układając poszczególne treści w spójną całość. To, co w pracy jest najcenniejsze, to umiejętne połączenie rozważań teoretycznych z praktyką działania, zawierającą liczne przykłady i jasno opisane ćwiczenia, gotowe do zastosowania. Uważam, że przedmiotowa monografia stanowi bogate źródło wiedzy dla Czytelników. To książka, która daje proste i skuteczne wskazówki i pokazuje, w jaki sposób dokonywać zmian w sobie. Pozwala też odkryć w sobie siłę, możliwości i ogromny potencjał do budowania własnego życia z najbliższymi tak, by było źródłem radości. Zgodnie ze słowami Autorki: *Ta książka jest małym, ale silnym reflektorem rzucającym światło na ludzkie życiowe drogi, niejednokrotnie zawile i niewyraźne.*

**Recenzja książki: Ks. Kazimierz Wais,
Wspomnienia z pierwszego roku wojny
światowej, [red.] Przemysław Dąbkowski,
WSCHÓD Wydawnictwo do Dziejów i Kultury
Ziem Wschodnich Rzeczypospolitej Polskiej,
Lwów 1930, reprint z posłowiem Tomasa
Pudłockiego: Wydawnictwo Ruthenus,
Krosno 2015, ss. 126**

Waldemar Basak

Prezentowana publikacja stanowi fragment pamiętnika ks. prof. Kazimierza Waisa, wydanego drukiem za jego życia. Publikacja obejmuje 103 strony treści zwartej zakończonej 4-stronicowym listem pasterski papieża Benedykta XV do ludów prowadzących wojnę (polskie tłumaczenie czasopisma „Czas”). Strony 108-114 to obszerny: *Wykaz nazw osób i miejscowości*. Reprint zawiera posłowie (s. 115-125) autorstwa T. Pudłockiego, które w sposób kompleksowy podsumowuje *Wspomnienia...* oraz dostarcza niezbędnych informacji na temat autora i czasookresu powstania pamiętnika.

Autor, rektor seminarium duchownego archidiecezji lwowskiej obrządku łacińskiego i profesor Uniwersytetu Lwowskiego, opisuje środowisko Klimkówki koło Rymanowa, gdzie spędzał wakacje oraz ewakuację i tułaczkę jakiej doświadczył jesienią 1914 roku. Przemieszczał się do Krosna, Gorlic i Łącka, by po zmianach na froncie powrócić do Klimkówki. W trakcie wędrówki spotykał wielu księży, których zachowania charakteryzuje. Pobyt w rodzinnej Klimkówce owocuje opisaniami postaw Austriaków i po zmianie frontu okupantów – Rosjan: przemarsze oddziałów, napaści, kradzieże i wojenną codzienność w trakcie starć i prawie stałego ostrzału wrogich sobie oddziałów. Niezwykle cenne są opisy zachowań indywidualnych okolicznych mieszkańców, żołnierzy i oficerów rosyjskich, w tym Polaków w carskich mundurach. Dość dużo uwagi poświęcił autor sytuacji i nastrojom po zdobyciu przez Rosjan Twierdzy Przemyśl zwanej Bramą Węgier. Ważne dla czytelnika są również opisy środowiska wiejskiego Galicji czasu wojny, które po-

znajemy na podstawie i przykładzie szczegółowych opisach Klimkówki i jej okolic. Wspomnienia kończy opis zmiany nastrojów społecznych po ofensywie gorlickiej i wyparciu Rosjan z Przemyśla oraz Lwowa. Powrót do Lwowa to opis zaobserwowanych zniszczeń wojennych i wiedza czerpana z relacji prasowych.

Recenzowana pozycja jest cennym i posiadającym znaczne walory poznawcze źródłem wiedzy o mentalności, religijności, stosunkach narodowościowych i etnicznych oraz życiu codziennym Galicji opisywanego okresu. Przekazuje ona w sposób komunikatywny, uporządkowany i interesujący znaczną dozę faktów i mimo, co oczywiste, potraktowania problematyki w ujęciu lokalnym, jest niezwykle miarodajnym źródłem historycznym tamtych czasów. Książka ta przydatna będzie zarówno historykom, miłośnikom i badaczom dziejów Polski, jak i regionalistom. Na uznanie zasługuje prężność wydawnictwa, które wychodząc naprzeciw zainteresowaniom czytelniczym, przygotowało wartościowy dokument. Monografia, została bardzo starannie wydana pod względem edytorskim, na uwagę zasługuje wklejka przedstawiająca rosyjskich żołnierzy wziętych do niewoli na rymanowskim rynku – pocztówka z 1915 roku. Wielka szkoda, iż cały pamiętnik ks. Kazimierza Waisa (1865-1934) nie został upubliczniony i nadal pozostaje w rękach rodziny.

KARPACKI PRZEGLĄD NAUKOWY

WSKAZÓWKI DLA AUTORÓW ARTYKUŁÓW PROPONOWANYCH DO PUBLIKACJI

WYMOGI REDAKCYJNE

Warunkiem zakwalifikowania artykułu do druku jest uzyskanie pozytywnej recenzji oraz spełnienie poniższych wymogów redakcyjnych:

- objętość artykułu problemowego nie powinna przekraczać 40 tysięcy znaków ze spacjami, zaś informacje o konferencjach i recenzje książek do 3 stron;
- format Word doc, czcionka 12 Times New Roman, odstęp 1,5 wiersza, tekst wyjustowany, marginesy 2,5 cm;
- układ pracy powinien być następujący: imię i nazwisko autora, tytuł pracy, wprowadzenie, treść główna podzielona na części z nagłówkami, streszczenia i słowa kluczowe w języku polskim i angielskim (wraz z przetłumaczonym tytułem), wykaz literatury zatytułowany bibliografia i wykaz aktów prawnych (jeśli były w pracy wykorzystane);
- dopuszcza się prace w języku obcym, szczególnie z obszaru Euroregionu Karpackiego, wówczas wymagane jest dodatkowo streszczenie w języku polskim.
- przypisy według standardu europejskiego (na dole każdej strony) według wzoru:

• Czasopisma i pozycje zwarte:

1. K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Toruń 1999, s. 23.
2. L. Pytka, *Resocjalizacja – anachronizm, utopia czy nowe wyzwanie socjopedagogiczne?*, [w:] B. Urban (red.), *Dewiacje wśród młodzieży*, Kraków 2001, s. 34.
3. W. Sikorski, *Psychoterapia jako czynnik wspomagający w praktyce wychowawczej*, „Opieka – Wychowanie – Terapia” 1995, nr 3, s. 21-22.

- w tekście przy autorach podajemy inicjały imienia i nazwisko konsekwentnie za każdym razem;
- przy powtórnych cytowaniach stosujemy: K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik...*, s. 23;

- bibliografia powinna być przygotowana w układzie alfabetycznym bez podziału na rodzaje publikacji;
- bibliografia powinna obejmować wyłącznie pozycje cytowane w artykule.

• Akty prawne

- w tekście: Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi;
- w przypisie i w wykazie tak samo: Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi, Dz. U. nr 153, poz. 1270 z późniejszymi zmianami;
- jeśli tekst jednolity: Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi, tekst jednolity Dz. U. z 2008 r. nr 153, poz. 1270 z późniejszymi zmianami;
- jeśli ustawa wielokrotnie cytowana to: Ustawa z dnia 30 sierpnia 2002 r. prawo o postępowaniu przed sądami administracyjnymi, Dz. U. nr 153, poz. 1270 z późniejszymi zmianami, zwana dalej w skrócie: p.p.s.a.

Wykaz aktów prawnych ułożony według hierarchii ważności: najpierw ustawy, następnie rozporządzenia i chronologicznie od najmłodszej.

Strony WEB – muszą być dołączone do wersji elektronicznej pracy, jako kompletne strony sieci WEB, według wzoru:

J. Kowalski, *Nafta Polska chce przygotować rekomendację co do prywatyzacji PKN Orlen do czerwca*, <http://www.rzeczpospolita.pl/ekonomia/index.html?of=4&a1>, pobrano 20.12.2004 r.

Do artykułu należy dołączyć informację o autorze: imię i nazwisko, tytuł naukowy, miejsce pracy, stanowisko, adres do korespondencji, telefon, e-mail.

Autorzy tekstów proszeni są o przesyłanie prac podpisanych własnym nazwiskiem, opatrzonych wyraźną prośbą o wykorzystanie materiału na łamach czasopisma.

Redakcja nie płaci honorariów.

Teksty nie zamawiane nie są zwracane.

Redakcja zastrzega sobie prawo do dokonywania skrótów i zmiany tytułu artykułu, bez porozumienia z Autorem.

Wszyscy Autorzy otrzymują egzemplarz autorski czasopisma.

Teksty artykułów należy przysyłać na adres: **ktnio.kpn@gmail.com**