

Kwartalnik

Wydanie Specjalne Nr 1 (14) Rok 2012 ISSN 1898-4401

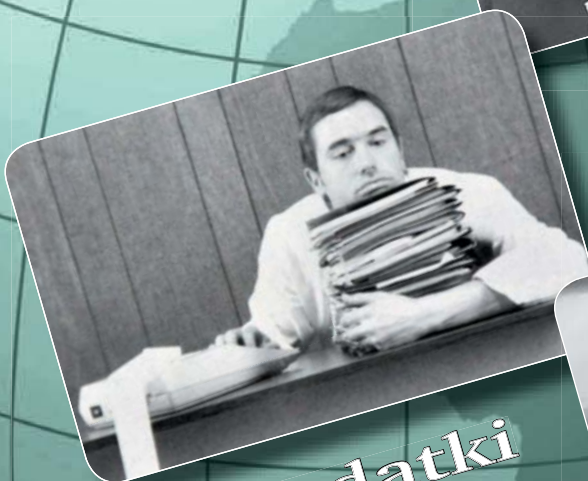
CELNY



Cło



Logistyka



Podatki



Transport

Biała Podlaska 2012

www.studiumcelne.pl

STUDIUM CELNE

w Białej Podlaskiej

NAJLEPSZA SZKOŁA

W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM

- SPEDYCJA

NOWE KIERUNKI

- POŻARNICTWO
- ASYSTEN OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNEJ
- ADMINISTRACJA

Specjalność:

**BEZPIECZEŃSTWO
WEWNĘTRZNE**

Dla kandydatów do służb
mundurowych



e-learning
ZA DARMO

PRZYJDŹ DO NAS PO DOBRY ZAWÓD

**STUDIUM
CELNE**



Organ prowadzący: Podlaska Agencja Consultingowa RECTUS-WOC Sp. z o.o.
ul. Warszawska 14, p.6 tel./fax (083) 343 14 60
21-500 Biała Podlaska e-mail: biuro@rectus.edu.pl

NIEDOSTOSOWANIE PROFILI KSZTAŁCENIA DO RYNKU PRACY



mgr Waldemar Czernicki
Wykładowca przepisów krajowego
i wspólnotowego prawa celnego

Po dłuższej przerwie przygotowaliśmy dla Czytelników Kwartalnika Celnego numer specjalny naszego pisma, w którym poruszamy istotne dla kraju, a w szczególności naszego regionu białskiego / lubelskiego, problemy niedostosowania profilu kształcenia dla potrzeb rynku pracy.

W tej ważnej sprawie odbyła się w marcu 2012 roku w Białej Podlaskiej konferencja, na której te istotne problemy poruszali autorzy i uczestnicy konferencji a obecnie w formie swoich artykułów przedstawiają w Kwartalniku. W artykułach tych popartych wiarygodnymi danymi autorzy w sposób przekonywujący poruszają i uzasadniają swoje tezy.

Jak piszą w swoich artykułach jednym z głównych czynników decydujących o rozwoju społeczno-gospodarczym regionów jest potencjał zawarty w kapitale ludzkim, który zależny jest między innymi od poziomu i profilu kształcenia, struktury, wyposażenia instytucji edukacyjnych, wykładowców oraz otoczenia w jakim funkcjonuje szeroko pojęta edukacja.

Autorzy stawiają pytania i próbują udzielić odpowiedzi na pytanie, czy aktualnie inwestowanie w kapitał ludzki spełnia wymogi racjonalności i ekonomicznej efektywności. Pytanie to wynika między innymi stąd, że prezentowane są również poglądy, iż na jakość kapitału ludzkiego ogromny wpływ ma rynek pracy oraz że szkoły i uczelnie kształcą pod potrzeby, a bezrobocie jest wynikiem niedoskonałości rynku pracy. Fakt podejmowania nauki, np. w liceach ogólnokształcących lub na uczelniach wyższych oferujących kierunki o profilu humanistycznym, jest tłumaczone popytem, stawiając równocześnie znak równości z popytem na rynku pracy. W ten sposób organy administracji rządowej i administracji samorządowej uzasadniają celowość prowadzonej obecnie polityki edukacyjnej.

Jako przykład braku kształcenia w zawodzie popularnym w całym kraju a w szczególności w regionie białskim autor podaje zawód kierowcy zawodowego. Zawód ten w sposób systematyczny i ciągły wykonuje w kraju około 800 000 osób i od wielu lat utrzymuje się stała tendencja niedoboru kandydatów do pracy w tym zawodzie.

Powstaje więc pytanie dlaczego tak się dzieje, że żadna szkoła zawodowa w regionie nie kształci młodych ludzi w tym kierunku. Przecież tradycja szkolenia kierowców zawodowych w szkołach naszego regionu była dość powszechna. Kandydaci do tego zawodu, w ramach szkolenia zawodowego byli zawsze i z pewnością są również dzisiaj.

Poruszone w artykułach problemy niedostosowania profilu kształcenia do potrzeb rynku pracy ma coraz bardziej alarmujący wydźwięk w sytuacji wzrostu bezrobocia w kraju i emigracji zarobkowej poza granice naszego państwa członkowskiego Unii Europejskiej.

Na dużą uwagę zasługuje obszerny artykuł Profesora SGH dr hab. Jana Klimka „Dylematy Edukacji Przedsiębiorczości – Nauka czy Praktyka?” publikowany w tej edycji tylko jako część pierwsza. Następne części będą publikowane w następnych numerach Kwartalnika.

Warto także przeczytać artykuły pozostałych autorów praktyków związanych z kształceniem zawodowym młodych ludzi.

Te problemy leżą na sercu uczestnikom kształcenia tj. organizatorom szkół i uczelni, wykładowcom i praktykom będącym organizatorami i wykładowcami.

mgr Waldemar Czernicki

W numerze:

Waldemar Czernicki

WSTĘP Niedostosowanie profili kształcenia do rynku pracy

Edward Tymoszyński

Bialski rynek pracy w latach 2004 – 2012 na podstawie danych
Powiatowego Urzędu Pracy w Białej Podlaskiej

str. 3

Jan Klimek

Dylematy edukacji przedsiębiorczości. NAUKA CZY PRAKTYKA? Część Pierwsza

str. 4

Anna Stańczyk

Lubelski rynek pracy w lipcu 2012 r.

str. 9

Jacek Brdulak, Sławomir Kostjan, Tadeusz Kucharuk

Niedostosowanie profili kształcenia do rynku pracy

str. 10

Mieczysław Maciejczyk

Kształcenie zawodowe istotnym czynnikiem rozwoju regionu” w temacie:
„Szkoła- pracownik młodociany a zakład pracy”

str. 18

Iwona Kulhawczuk

Program nauczania i egzaminy potwierdzające kwalifikacje zawodowe

str. 19

Jakub J. Brdulak

Jak być dobrym liderem

str. 20

Redakcja

Wspólnie wypromujemy Południowe Podlasie

str. 22

Rada programowa:

prof. dr hab. Jacek Brdulak - przewodniczący
prof. dr hab. Wiesław Czyżowiczmgr Andrzej Halicki
mgr Sławomir Kostjanks. dr Tomasz Zadrozny
dr inż. Jerzy Małkowski

Redaguje zespół:

Waldemar Czernicki - redaktor naczelny
Andrzej Halicki - sekretarz naukowy redakcji
Tadeusz Kucharuk
Andrzej Sprycha
Małgorzata Mieńko

Sklad:

Waldemar Pepa 600 854 515, pepaw@wp.pl

Teksty recenzowane

Materiałów nie zamówionych redakcja nie zwraca. Redakcja zastrzega sobie prawo do adyustacji, zmiany tytułów, dokonywania skrótów i dodawania śródtytułów.

Wydawca:

Podlaska Agencja Consultingowa Rectus-WOC Sp. z o.o.
ul. Warszawska 14,
21-500 Biała Podlaska,
tel./fax 83-343-14-60
www.rectus.edu.pl;
kwartalnik@rectus.edu.pl

Kwartalnik dostępny jest w głównych bibliotekach uniwersyteckich oraz na stronie internetowej www.studiumcelne.pl/kwartalnik.html. Pojedyncze egzemplarze kwartalnika można uzyskać w siedzibie wydawcy.

Bialski rynek pracy w latach 2004 – 2012 na podstawie danych Powiatowego Urzędu Pracy w Białej Podlaskiej

| Edward Tymoszyński

Trudna sytuacja gospodarcza w ostatnich latach w kraju, przełożyła się także na kondycję przedsiębiorstw w powiecie bialskim i mieście Biała Podlaska. To z kolei znajduje swoje odzwierciedlenie w liczbie osób rejestrujących się oraz statystykach prowadzonych przez Powiatowy Urząd Pracy w Białej Podlaskiej.

Począwszy od 2004 roku, liczba bezrobotnych systematycznie malała i w 2008 roku osiągnęła najniższą w ostatnich latach liczbę 8 557 osób zarejestrowanych. Jednakże już w następnych latach echa gospodarczego kryzysu dotarły również do nas. W związku z pogłębionym kryzysem gospodarczym, który przyczynił się do upadku kilku bialskich zakładów pracy oraz licznymi zwolnieniami, w tym również zwolnieniami grupowymi, odnotowano znaczny wzrost bezrobotnych. Na koniec ubiegłego roku liczba ta wyniosła 10 273 osoby, to aż o 1716 bezrobotnych więcej niż w roku 2008. Analogicznie do liczby zarejestrowanych kształtowała się stopa bezrobocia. Od 20,6% dla miasta Biała Podlaska i 19% dla powiatu bialskiego w 2004 roku poprzez najniższy poziom bezrobocia w 2008 - odpowiednio 13,2% i 12,4%, aż po jeden z najwyższych w ostatnich latach wskaźnik na koniec stycznia bieżącego roku. Stopa bezrobocia wg stanu na 31.01.2012 wyniosła 15,7% dla miasta Biała Podlaska oraz 15,9% dla powiatu bialskiego i jest wyższa od najniższego poziomu - odpowiednio o 2,5 i 3,5 punktu procentowego. Dla porównania - stopa bezrobocia dla kraju wyniosła 13,2%. Omawiając liczbę zarejestrowanych na przestrzeni lat 2004 – 2011 należy wspomnieć, iż najwięcej osób bezrobotnych z prawem do zasiłku zarejestrowało się w 2009 – 13,4%, po czym w 2010 roku liczba ta gwałtownie zmalała do 9,8%, a w 2011 roku wyniosła 9,5%.

Wśród zarejestrowanych w urzędzie pracy możemy wyróżnić kategorie osób, które borykają się z największymi problemami w uzyskaniu zatrudnienia, są to osoby w szczególnej sytuacji na rynku pracy. Zaliczamy do nich między innymi: osoby długotrwale bezrobotne, których liczba wyniosła w końcu lutego bieżącego roku 6 273 osoby, osoby bez wykształcenia średniego – 5 486 bezrobotnych oraz bez doświadczenia zawodowego – 3 960 osób. Kolejne, co do liczby zarejestrowanych grupy w szczególnej sytuacji to do 25 roku życia – 2 484 osoby, a także bez kwalifikacji zawodowych – 2 078 osób, powyżej 50 roku życia – 2 064 osoby oraz kobiety, które nie podjęły zatrudnienia po urodzeniu dziecka – 1366 kobiet. Znacznie mniej osób należy do kategorii: niepełnosprawni – 333 zarejestrowane osoby.

Niezmiernie ważnym wyznacznikiem pozycji na rynku pracy oraz szans na znalezienie zatrudnienia jest poziom wykształcenia. Według stanu na koniec 2011 roku, 2 832 zarejestrowane w urzędzie pracy osoby posiadają wykształcenie zasadnicze zawodowe, 2 408 osób wykształcenie policealne oraz średnie zawodowe, 2 202 osoby to absolwenci gimnazjów

i szkół podstawowych. Ponadto spośród zarejestrowanych 1 662 osoby posiadają dyplom ukończenia studiów wyższych, a 1 169 ukończyło licea ogólnokształcące. Tak wysoka liczba osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym, figurująca w rejestrach urzędu może świadczyć o niedopasowaniu wyuczonych zawodów do potrzeb lokalnych pracodawców.

Jednocześnie, analizując strukturę osób bezrobotnych do 25 roku życia pod kątem posiadanych zawodów zauważamy, iż najliczniejszą grupę stanowią osoby, które żadnego zawodu nie posiadają – 1 047 bezrobotnych na koniec lutego 2012r. Zdecydowanie mniej odnotowujemy kucharzy małej gastronomii – 169 osób czy mechaników pojazdów samochodowych – 78 zarejestrowanych. We wspomnianym okresie, w rejestrze PUP w Białej Podlaskiej figurowało zaledwie 5 nauczycieli języka angielskiego oraz 5 pielęgniarek, które nie ukończyły 25 lat.

Śledząc strukturę osób bezrobotnych i poszukujących pracy trudno także nie wspomnieć o wieku zarejestrowanych. Najliczniejszą grupę stanowią bezrobotni powyżej 45 roku życia – 7 517 osób, z czego 1 869 osób w wieku 45- 54 lata, 3 385 osób ma od 55 do 59 lat, natomiast pozostałe 2 263 osoby ukończyły 60 rok życia.

Aby wspomóc osoby zarejestrowane w trudnym procesie poszukiwania pracy, Powiatowy Urząd Pracy w Białej Podlaskiej oferuje bezrobotnym aktywne formy przeciwdziałania bezrobociu. Począwszy od 2004 roku, kwoty przeznaczone na ten cel systematycznie rosły, by w 2010 roku osiągnąć najwyższy dotąd poziom 25 551 000 zł.

Paradoksalnie, w 2011 roku przy rosnącej lawinowo liczbie bezrobotnych spowodowanej upadłością kolejnych pracodawców z naszego terenu, środki przeznaczone na aktywizację osób bezrobotnych zostały drastycznie ograniczone i stan ten utrzymuje się również w 2012r. W bieżącym roku dysponujemy 9 145 000,00 zł. co stanowi zaledwie 35,8% kwoty z roku 2010.

Trudna sytuacja na bialskim rynku przedstawiona powyżej oraz wciąż niezbyt optymistyczne prognozy dla gospodarki krajowej skłaniają do przemysłów związanych między innymi z kierunkami kształcenia młodzieży w naszym regionie.



Edward Tymoszyński
Dyrektor Powiatowego Urzędu Pracy w Białej Podlaskiej.

Dylematy edukacji przedsiębiorczości

NAUKA CZY PRAKTYKA?

Część Pierwsza

| Jan Klimek

Wprowadzenie

Otoczająca nas rzeczywistość jest w nieustannym ruchu. Wszystkie procesy zachodzą ciągle w innych warunkach. Zmieniają się warunki funkcjonowania i realizacji zadań przez firmy. Stają się coraz bardziej złożone, co nie pozostaje obojętne na kwestie związane z prowadzoną działalnością, postrzeganie personelu (ludzi), ich rolę w dążeniu do osiągnięcia wysokiej efektywności działania (realizacji zadań). Nie mniej istotne jest umiejętne, a przede wszystkim bezkonfliktowe, wkomponowanie się w otaczającą rzeczywistość, otoczenie firmy bowiem to istotny partner każdego przedsiębiorcy. Obok przestrzegania kanonów dialogu społecznego to dodatkowa siła, która jest szczególnie istotna w procesie globalnej transformacji, o czym traktuje dzisiejsze spotkanie.

Poruszając wybrane problemy współczesnego świata przedsiębiorczości, zamierzam stworzyć sobie swego rodzaju punkt odniesienia do tego, co dzieje się w naszym kraju i spróbować odpowiedzieć na pytanie: jak przedstawia się teoria i praktyka w dialogu społecznym? Nie mniej istotna jest kolejna kwestia: w jaki sposób połączyć prowadzenie działalności gospodarczej (biznesowej) w warunkach transformacji globalnej? I wreszcie pytanie trzecie: jakie są wyzwania edukacyjne dla przyszłości w kontekście obecnych uwarunkowań i prognozy ich przekształceń?

Rozpatrywane kwestie można różnie przedstawiać. Nas interesują przede wszystkim kwestie oddziaływania na procesy gospodarcze i konsekwencje obserwowanych przeobrażeń. Zasygnalizowana niestałość ma odniesienie do wszystkich obszarów funkcjonowania dzisiejszych organizacji. W całej rozciągłości odnosi się do personelu, którego nie można traktować w sposób wyizolowany; trzeba dostrzegać to w odniesieniu do firm i warunków ich funkcjonowania. Powinno to być zrozumiałe, każde przedsiębiorstwo bowiem jest systemem otwartym, pozostaje w określonych relacjach ze wszystkimi innymi jego elementami i otoczeniem.

Obecne warunki funkcjonowania organizacji wykształciły się w wyniku długotrwałych przeobrażeń. Od najdawniejszych czasów wszelka działalność, mniej lub bardziej swobodnie, przekraczała granice polityczne, kulturalne, czy też etniczne. Powstawały sieci powiązań i interesów ekonomicznych, tworzyły się i upadały regionalne, a nawet niemal światowe ośrodki dominacji i (lub) handlu określonymi grupami towarów. Dziś organizacje, uczestnicząc w procesie globalizacji, tworzą gospodarkę światową, która umożliwia swobodny przepływ dóbr, usług czy też czynników wytwórczych. Jednocześnie rozwój technologii powoduje lepsze i dokładniejsze poznanie świata, dostarczając coraz więcej informacji o nim, przez co wydaje się on coraz mniejszy. Świat staje się wspólnym rynkiem, na którym ludzie bez względu na to, gdzie mieszkają, pragną tych samych produktów i tego samego stylu życia. Globalne przedsiębiorstwa muszą więc pominąć różnice między krajami oraz kulturami i zamiast tego skoncentrować się na za-

spokojeniu uniwersalnych potrzeb konsumentów, spośród których te zmierzające do bezpieczeństwa społecznego i socjalnego nabierają znaczenia pierwszoplanowego. Jednocześnie poszczególne organizacje – chociażby z uwagi na charakter działalności, którą prowadzą, zasięg i jego skalę, mają różne cele, zadania, kłopoty, trudności itp. – stają się coraz bardziej specjalistyczne. Niemniej jednak w coraz większym stopniu sygnalizują, że są elementem systemu narodowego i międzynarodowego wkomponowanego w społeczność lokalną.

Na początku drugiej dekady XXI wieku zmienność warunków życia ludzi, funkcjonowania wszelkich instytucji i firm jest czymś naturalnym. Zbiór uwarunkowań występujących zarówno w przypadku konkretnego podmiotu, jak i jego otoczenia jest stosunkowo prosty do zdefiniowania. Całkiem inaczej przedstawia się sprawa, jeśli chodzi o określenie wzajemnych powiązań poszczególnych czynników i ich wpływu na konkretne zjawiska występujące w otaczającej nas rzeczywistości. Teoretycy, przy wsparciu praktyków, niejednokrotnie podejmują próby uporządkowania tych czynników, określenia, który, w jaki sposób i z jaką mocą oddziałuje na daną firmę. W wielu przypadkach próby te kończą się sukcesem, zwłaszcza wtedy, gdy mamy do czynienia z konkretnym podmiotem, funkcjonującym w dającej się zdefiniować rzeczywistości. Jednak w sytuacji próby uogólnienia sprawa przedstawia się całkiem inaczej. Na taką sytuację składa się wiele czynników. Niebagatelny wpływ ma na to fakt, że w porównaniu z minionymi epokami, obecnie postęp cywilizacyjny powoduje, że coraz szybciej powstają (pojawiają się) nowe czynniki, zmienia się zakres ich znaczenia. Zmianie ulegają również wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami. W takiej sytuacji nader trudne staje się precyzyjne przedstawienie warunków funkcjonowania dzisiejszych organizacji. Pocięszające jest to, że ten stan, przypominający niekiedy chaos, coraz częściej zaczyna przybierać charakter zjawisk uporządkowanych. To z kolei stwarza warunki do powstawania korzystnych procesów, jak chociażby związanych ze zwiększeniem poziomu bezpieczeństwa społecznego w dużej i małej skali. Jednocześnie wzrasta dynamika zmian, a przyjmowane rozwiązania i sposób realizacji zadań stosunkowo szybko się dezaktualizują. Przy czym wspomniane zmiany stały się coraz bardziej nowatorskie, kosztowne, szybkie i trudne do przewidzenia¹. Nie pozostaje to bez wpływu na zarządzanie, które staje się coraz trudniejszą sztuką, a na poprawność podejmowanych rozstrzygnięć wpływa wiele detali. Podejmowane decyzje, odnoszące się do przyszłości, obarczone są odczuciem dużej niepewności. Przewidywanie i planowanie (prognozowanie) stają się bardziej złożone, zawierają coraz więcej znaków zapytania. Coraz częściej zachodzi konieczność kompleksowego

1. J. Penc, Decyzje i zmiany w organizacji. W poszukiwaniu skutecznych sposobów działania, Warszawa 2007, s. 22

analizowania otoczenia międzynarodowego². Trzeba dostrzeżać większą niepewność, co do tendencji rozwojowych tego otoczenia. Zbieżne jest to z tezą, że złożoność i niepewność otoczenia wzrastają w miarę umiędzynarodowienia biznesu i różnorodnych stosunków między poszczególnymi regionami, narodami, organizacjami (stowarzyszeniami), kontynentami.

W takich warunkach jest rzeczą zrozumiałą, że przewartościuje się zarządzenie, które musi uwzględniać wszystkie czynniki wytworzonej sytuacji. Zmieniają się także relacje firm z otoczeniem. Niebagatelny wpływ mają zjawiska wynikające z naszej obecności w strukturach ponadnarodowych i umiędzynarodawianie wielu procesów. Fakty te nie pozostają bez wpływu na kwestie dotyczące dialogu społecznego. To bardzo delikatna materia, ale mająca istotny wpływ na to, co występuje w naszej działalności biznesowej i to niezależnie od jej charakteru czy obszaru terytorialnego działania.

Czasy obecne stawiają nowe wymagania we wszystkich dziedzinach życia. Nowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wymuszają wprost potrzebę innego podejścia do kwestii związanych z rozwiązywaniem pojawiających się problemów; do tego, co wynika z funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu i niesie z sobą proces globalnej transformacji. Współcześnie warunki zmuszają do rozwiązań, które nie przystają do tego, co obserwowaliśmy w przeszłości. Dziś, chcąc odnosić sukcesy, trzeba umiejętnie wykorzystywać dorobek świata nauki i elastycznie stosować w praktyce wygenerowane rozwiązania.

Do kwestii związanych z zarządzaniem na początku drugiej dekady XXI wieku można podchodzić różnie. Jest to zrozumiałe chociażby dlatego, że obecne warunki funkcjonowania organizacji są nader złożone. Jak wspomniałem, działają one w dynamicznych warunkach, które wymuszają, między innymi, konieczność dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia oraz dążenie do wysokiego poziomu efektywności. Nieustannie trzeba doskonalić przyjmowane rozwiązania, podglądać konkurencję oraz kontrahentów i poszukiwać korzystnych warunków, zwłaszcza teraz, gdy przyszło nam działać w środowisku międzynarodowym i wielokulturowym. Należy również modyfikować sposoby oddziaływania na personel, zasady pracy i współpracy. W podejmowanych działaniach trzeba być elastycznym. Należy umiejętnie łączyć i wykorzystywać dorobek teorii i jej osiągnięcia skonfrontować z praktyką, z czym mamy do czynienia na co dzień.

Przybliżone uwarunkowania muszą uwzględniać menedżerowie i przedsiębiorcy. Oni także powinni dostrzeżać implikacje wynikające z trudności prognozowania, zwłaszcza zjawisk w dużej skali. Zasadność dostrzegania zjawisk będących implikacjami procesu globalnej transformacji wynika z szeregu powodów. Przede wszystkim to potrzeba dostrzegania zjawisk i umiejętność sprostania im, głównie po to, aby nie być zaskoczonym tym, co nastąpiło i wpływa na funkcjonowanie organizacji i efekty jej działania. Istotne jest również przestrzeganie zasad etycznych i dialogu społecznego.

W wytworzonych warunkach, prowadząc działalność gospodarczą, nie możemy zapominać, że nasze firmy są wkomponowane w określone środowiska, są ich integralną częścią. Funkcjonujemy w określonej przestrzeni i stamtąd pochodzą nasi pracownicy. Chociażby dlatego nie możemy jedynie powiększać zysku w kategoriach ekonomicznych. Nie mniej istotne są działania bezpośrednio niezwiązane z działalnością biznesową. Szczególne znaczenie mają poczynania przedsiębiorców o charakterze prospołecznym. Ażeby jednak osiągnąć stan satysfakcjonujący zarówno mieszkańców, jak i pracodaw-

ców nieodzowne jest **prowadzenie dialogu społecznego**. On bowiem jest szczególną **formą debaty o interesach społecznych**. Jego uczestnikami są różni i równi partnerzy, w której żadna strona nie dominuje statusem, żaden interes nie jest z mocy prawa ważniejszy od innych i w której nie działa prawo silniejszego - różnice zdań niwelowane są w wyniku wzajemnych ustępstw. To także realizacja zapisu konstytucyjnego, który każdemu obywatelowi gwarantuje prawa podstawowe oparte na poszanowaniu wolności i sprawiedliwości, współdziałaniu władz, dialogu społecznym.

Tak rozumiany dialog społeczny nie jest instrumentem rządzenia, który władza publiczna może stosować, gdy zechce. Władza jest konstytucyjnie zobowiązana do stosowania go. Tych zapisów musimy również przestrzegać my, jako przedsiębiorcy, bowiem jesteśmy stroną owego dialogu. Naszymi partnerami w dialogu społecznym są: organy samorządu terytorialnego, samorządu zawodowego, związki zawodowe, organizacje pracodawców oraz inne organizacje społeczne i przedstawicielstwa środowisk zawodowych i twórczych. Ich prawa i obowiązki, a także pozycję i rolę w dialogu określają odrębne akty prawne. Są one w zasadzie zgodne ze standardami europejskimi.

Reguły dialogu społecznego kształtowane były w Polsce w początkowym okresie transformacji. Dlatego jego zakres siłą rzeczy sprowadza się do cywilizowania stosunków pracy i wpływania na politykę społeczno-gospodarczą. Obecnie gwałtowne przyspieszenie procesów umiędzynarodowienia i nasilenie gry interesów głównych partnerów społecznych jest czynnikiem, który niejednokrotnie utrudnia przejście do wyższego etapu dialogowania - dialogu właściwego dla budowy społeczeństwa obywatelskiego. Pojawiających się utrudnień nie można jednak wykorzystywać dla realizacji partykularnych interesów i rozwiązań pozostających w niezgodzie z powszechnie akceptowanymi założeniami dialogu społecznego.

Dialog społeczny ma na celu łączenie i godzenie interesów rozmaitych grup społecznych. Przedsiębiorcy powinni dialog społeczny postrzegać jako narzędzie (element) budowania porozumienia wśród członków wspólnoty lokalnej (i nie tylko) na rzecz współodpowiedzialności za zrównoważony rozwój społeczeństwa obywatelskiego. Dialog społeczny jest bowiem najbardziej kompleksową formą porozumienia między wszystkimi interesariuszami obywatelskiej wspólnoty. Przy czym, co chcę mocno podkreślić, dialog społeczny tym różni się od negocjacji, że nie jest działaniem doraźnym, lecz procesem ciągłym. Można powiedzieć, że dialog społeczny jest to proces negocjacji, który nie kończy się nigdy. Dialog społeczny - to świadomość, że jutro też trzeba będzie rozmawiać. Tak pojmowana szczególniego rodzaju konwersacja jest jedynym procesem, który jest w stanie zmniejszyć prawdopodobieństwo ostrych starć i niepokojów społecznych. Konflikty zawsze będą, ale sposób ich rozwiązywania może być różny - nas interesuje tylko twórczy.

Dialog społeczny - to taka sytuacja komunikacyjna, w której dwie strony, reprezentujące jakieś dwie grupy (instytucje) społeczne, przedstawiają w sposób nieskrepowany swoje sta-

2. R.W. Griffin do szczególnego zbadania w kontekście globalnym zaleca rozpatrzenie wyzwań stawianych przez otoczenie międzynarodowe — otoczenie ekonomiczne (system gospodarczy, zasoby naturalne, infrastruktura), otoczenie polityczno-prawne (stabilność rządu, zachęty dla handlu międzynarodowego, kontrola handlu międzynarodowego, wspólnoty gospodarcze) oraz otoczenie kulturowe (wartości, symbole i wierzenia), Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1999, s. 182.

nowiska. Zostają one wysłuchane i wzięte pod uwagę przez pozostałych partnerów. W trakcie prowadzenia dialogu wszyscy partnerzy zakładają z góry, że pozostali reprezentują racje, które powinny być w jakimś zakresie brane pod uwagę i są przygotowani do podejmowania trwałych kompromisów. Tak rozumiany dialog nie istnieje bez kapitału społecznego (wspólnych wartości i wzajemnego zaufania). Nie jest możliwy bez humanistycznego postrzegania szeregu zjawisk, nie zawsze bezpośrednio związanych z przedsiębiorczością.

Dialog społeczny oraz jego podstawowe zasady i formy instytucjonalne spełniają istotną rolę w przebiegu złożonych procesów przebudowy systemowej jako doniosły czynnik zapobiegania, łagodzenia i likwidowania sporów wynikających z nieuchronnej konfrontacji różnych - często skrajnie rozbieżnych - interesów. Dialog służy także poszukiwaniu konstruktywnych i trwałych rozwiązań, które w sferze politycznej odpowiadałyby potrzebom demokratyzacji, a w sferze gospodarczej - mechanizmom i regułom społecznej gospodarki rynkowej.

Mimo wieloletnich tradycji, doświadczeń i szeregu rozwiązań praktycznych, polski dialog społeczny nie wyczerpał swoich możliwości. Z tego, co obserwujemy na co dzień, wynika, że istnieje społeczna potrzeba nie tylko rozwijania dialogu zwanego w Polsce branżowym, ale również poszerzenia Komisji Trójstronnej, między innymi o reprezentacje rolników i bezrobotnych, a także wzmocnienia roli wojewódzkich komisji dialogu społecznego.

Korzystając z obu form dialogu, zinstytucjonalizowanego i pozainstytucjonalnego, należy pamiętać o zachowaniu między nimi odpowiednich proporcji. W dialogu zinstytucjonalizowanym negocjacje zbiorowe są prowadzone przez specjalnie powołane do tego celu instytucje, rady czy komisje, działające na podstawie aktów prawnych lub przyjętych porozumień. Udział w pracach takich instytucji jest ograniczony do kilku najbardziej reprezentatywnych organizacji związkowych i pracodawców, które są w stanie realnie wpływać na zachowania swoich członków, tak aby mogły ich skłonić do zastosowania się do ustaleń ciała trójstronnego. Z kolei pozainstytucjonalny dialog realizowany może być przez zawieranie układów zbiorowych pracy oraz konsultacje i opiniowanie, będące realizacją uprawnień organizacji partnerów społecznych wynikających z ustawodawstwa ich dotyczącego. W formach nieinstytucjonalnych możliwe jest tworzenie dialogu obywatelskiego z udziałem organizacji pozarządowych.

Praktyka jest najlepszym weryfikatorem przyjmowanych rozwiązań. Z nich wynika, że często praktykowaną formą dialogu niesformalizowanego - zwłaszcza w razie zagrożenia konfliktami społecznymi - są doraźne kontakty. Tego typu dialog określany jest jako doraźny (ad hoc). Występuje on poza kontaktami zinstytucjonalizowanymi i, jak pokazuje życie, wartość takiego dialogu jest stosunkowo duża (jest korzystnie postrzegany), zwłaszcza w wymiarze lokalnym.

Dzięki przybliżeniu pewnych kwestii związanych z dialogiem społecznym chcę wyraźnie podkreślić potrzebę doskonalenia tej formy komunikowania się z ludźmi. To bowiem doskonałe narzędzie gwarantujące powiększanie się grona sympatyków (sprzymierzeńców) naszych poczynań. To także bardzo czuły (newralgiczny) element działania przedsiębiorców, których celem jest wzrost satysfakcji pracowniczej, co z kolei prowadzi do identyfikacji pracowników z firmą i wpływa na ich zaangażowanie w pracy. Zwiększy się więc ich aktywność, a zapewne i innowacyjność oraz kreatywność, co pozwoli poszczególnym przedsiębiorstwom być bardziej konkurencyjnymi i to bez naruszania interesu społecznego.

Transformacja globalna a dialog społeczny

Pierwszym krokiem ku rozwiązaniu pojawiających się problemów jest osiągnięcie świadomości, wykreowanie umysłowej gotowości do zmagania się z czekającymi nas wyzwaniami. To umożliwi nam uzyskanie bliższej perspektywy omawianych problemów, a także odblokowanie drzemiącej w ludziach kreatywności i odnalezienie potencjalnych rozwiązań. Tak też powinniśmy postępować, analizując wszechogarniające nas zjawiska i wysnuwać wnioski wynikające z przekształceń wielu obszarów działalności biznesowej, a będących wynikiem transformacji globalnej.

Zanim przystąpię do bezpośredniego rozpatrywania kwestii zawartych w tytule wystąpienia, kilka refleksji odnoszących się do współczesności, do tego, z czym mamy do czynienia na co dzień na początku drugiej dekady XXI wieku. Jak do tej pory nikomu nie udało się opracować uniwersalnego sposobu, który miałby zagwarantować dużą efektywność firm. Każda jest inna i działa w odmiennych warunkach, została stworzona do realizacji konkretnych celów, funkcjonuje w ściśle określonym środowisku, wytwarzając produkt lub świadcząc usługę oczekiwaną przez potencjalnych odbiorców. Wszystkie składniki firmy czy przedsiębiorstwa współprzyczyniają się do powodzenia całości³. Godne podkreślenia są jeszcze dwa fakty. Po pierwsze, w efektywnej organizacji występuje zjawisko synergii. Polega on na tym, że współdziałające elementy systemu organizacyjnego dają efekt większy niż suma wszystkich efektów cząstkowych. Po drugie, organizacja należy do systemów otwartych⁴, to znaczy, że może „żyć” tylko i wyłącznie w ścisłym związku z otoczeniem. Stamtąd pobiera „środki do życia” (pieniądze, informacje, pracowników, materiały i urządzenia), które następnie przetwarza, a skutki swej działalności przetwórczej ponownie oddaje środowisku: „sprzedaje je” bądź ofiaruje, dzięki czemu może odnowić zużyte zapasy. Nie można zapomnieć jeszcze o pewnych kwestiach wynikających z globalnej transformacji. Obecnie odległości i czas znacznie skurczyły się przy jednoczesnym dynamicznie rozwijającym się procesie przybywania różnorodnych informacji, które w mniejszym bądź większym stopniu oddziałują na to, co ma miejsce w konkretnej firmie. Wobec nawału informacji zmienia się szereg uwarunkowań związanych z podejmowaniem decyzji i ich implikacjami. Zapewne dlatego dość popularna jest teza: zdążyć przed błędem. Zakres i skala umiędzynarodawiania zmienia wiele postępowań, spośród których — w kontekście tego opracowania — bardzo istotne są poczynania ukierunkowane na wzrost konkurencyjności i przenoszenie rywalizacji na znacznie wyższy poziom.

Niezbyt łaskawe warunki funkcjonowania dzisiejszych firm wymagają stosowania różnorodnych form i metod oddziaływania na otoczenie i umiejętne wykorzystywanie warunków, jakie ono wytwarza. Takie stanowisko nie powinno nikogo dziwić, przyszło nam bowiem funkcjonować w nader złożonych warunkach, gdzie rywalizacja jest bezwzględna. W drodze do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej stosowane są różnorodne sposoby. Praktyka wskazuje, że nie wszystkie mają wymiar w pełni etyczny i prospołeczny. Jednakże każdy biznesmen po-

3. J. Zieleniewski, Organizacja zespołów ludzkich, Warszawa 1976, s. 50.

4. Por.: M. Bielski, Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Warszawa 2004, s. 35.

winiem zdawać sobie sprawę, że działanie nie do końca fair play jest działaniem obliczonym na krótkotrwały sukces. Jeśli przedsiębiorca chce odnosić sukcesy w dłuższym wymiarze czasowym, zdobyć i utrzymać mocną pozycję na rynku, to nieodzowne są poczynania skierowane na cieszenie się zaufaniem, z troską o jakość produktu (usługi), a także ludzkie postrzeganie załogi, ich rodzin i społeczność lokalną. Trzeba przy tym zdawać sobie sprawę, że przewagi konkurencyjnej nie da się zdobyć szybko. To kompleksowe podejście wymaga postrzegania wielu zjawisk w kategoriach systemowych, wśród których musi znaleźć się społeczna i moralna odpowiedzialność, za to, co czynimy i jak to robimy. Innej alternatywy nie ma, jeśli zjawiska gospodarcze rozpatrujemy w kategoriach systemowych, a strategicznych w szczególności.

Początek drugiej dekady XXI wieku można więc różnie charakteryzować. Jest to zrozumiałe z wielu względów. Obecny świat jest epoką wyjątkowego przyspieszenia naukowego, technologicznego, ekonomicznego, politycznego, socjalnego, społeczno-obyczajowego. Gwałtownie zmienia się technologia wytwarzania, struktura produkcji i spożycia. Dotychczasowe rozwiązania, sposób postrzegania zjawisk, prędko przechodzą do historii. Szybko rosną uprawnienia socjalne i egalitarne tendencje. Jednocześnie wiele ważnych sfer życia nie nadąża za mało przewidywalnymi zmianami, które niejednokrotnie przybierają formę przeobrażeń o charakterze rewolucyjnym. Przedsiębiorcy dość często zastanawiają się nad tym, jak w tej sytuacji prowadzić działalność biznesową. Z kolei pracownicy niejednokrotnie rozważają kwestie związane z warunkami pracy i życia, warunkami, które stają się coraz bardziej złożone i uzależnione od czynników trudnych do jednoznacznego określenia. W związku z tym artykułuje się określone oczekiwania pod adresem przedsiębiorców (przełożonych, pracodawców). Tego rodzaju głosy dość mocno słychać w naszym kraju. Przy czym skala oczekiwań uzależniona jest nie tylko od stopnia uprzemysłowienia regionu, ale również stopnia zamożności zamieszkującej tam ludności.

Jedynie zasygnalizowane procesy niejednokrotnie nie pozostają bez wpływu na kwestie pracownicze i relacje z interesariuszami firm. Oczywiście te zjawiska o zabarwieniu społecznym można analizować pod wieloma względami. Jednakże rozpatrywanie ich bez dostrzegania i poszanowania dialogu społecznego jest obecnie wprost niemożliwe. Nie może tak być w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, postrzeganych jako lokomotywy rozwoju przedsiębiorczości i gospodarki w naszym kraju. W przyjmowanych rozwiązaniach trzeba dostrzegać i uwzględniać dokonywane rozstrzygnięcia w kontekście dialogu społecznego, rozumianego przede wszystkim jako zjawiska gwarantującego powszechną aprobatę dla dokonywanych rozstrzygnięć. Koresponduje to z określeniem, że dialog społeczny jest narzędziem łączenia i godzenia interesów rozmaitych grup społecznych. Celem nadrzędnym staje się zaś budowa ładu społeczno-gospodarczego, legitymizowanego przez jak najszersze kręgi społeczeństwa⁵.

W kontekście poruszanych kwestii oczywiste jest, że początek drugiej dekady XXI wieku wraz z towarzyszącymi mu zjawiskami stawia nowe wyzwania przed organizacjami. Ich warunki funkcjonowania zmieniają się, a czas wprowadzania zmian, reagowania na to, co się dzieje, ciągle ulega skracaniu. W odniesieniu do dynamicznego otoczenia trzeba być bardzo elastycznym i niejednokrotnie przychodzi rezygnować z tzw. wypróbowanych metod zarządzania firmą. Pozwalały one odnosić sukcesy w przeszłości, ale obecnie nie gwarantują znaczących osiągnięć. Współcześnie jakość i zarządzanie nią jest

jednym z priorytetów każdej organizacji, a małego i średniego przedsiębiorstwa w szczególności. Taka sytuacja nie pozostaje bez wpływu na kompetencje przedsiębiorców i pracowników oraz klimat (kulturę) współpracy w dążeniu do osiągnięcia zbieżnego celu. Dla wszystkich wydaje się to zrozumiałe, jednakże droga do tego samego jest różnie interpretowana; często definiowane są rozbieżne cele cząstkowe oraz kwestie związane z przewidywanymi kosztami danego przedsięwzięcia.

W warunkach postępującej, jednocześnie kontrowersyjnie pojmowanej globalizacji, umiędzynarodawiania procesów biznesowych i „kurczenia się” czasoprzestrzeni, sukces przedsiębiorstwa zależy od bardzo wielu czynników. W sytuacji niestannie zmieniających się realiów otoczenia firm oraz zmian w samym ich środowisku wewnętrznym rośnie znaczenie tych uwarunkowań, które są ściśle związane z oddziaływaniem na pracowników. Nie mniej istotne jest także to, kto kieruje wysoce wykwalifikowanym personelem i jak rozumie zjawiska otaczającej rzeczywistości. Istotne jest, aby sprawy pojmować systemowo i być przekonanym co do zasadności podejmowania prospołecznych działań, co w warunkach ostrej — czasami bezwzględnej — rywalizacji budzi określone refleksje, głównie dlatego, że nie skutkuje wymiernymi i szybkimi korzyściami.

Zjawiska te powinny być zrozumiałe, wdrażanie bowiem adekwatnych do warunków systemów zarządzania, maksymalizacja wartości rynkowych przedsiębiorstw, poszukiwanie nowych rynków, opracowywanie coraz bardziej wyrafinowanych technologii produkcyjnych na ogół nie koresponduje z działaniami, które bezpośrednio nie przyniosą korzyści finansowych (ekonomicznych). Nie każdy przedsiębiorca identyfikuje się z tzw. odroczonym zyskiem, korzyściami przesuniętymi w czasie, co wydaje się być zjawiskiem zrozumiałym. Jednakże praktyka biznesu pokazuje, że to właśnie nieprzeciętni przedsiębiorcy mogą zdziałać wiele, a z kompetentnym personelem ich możliwości stają się znacznie większe. Jeśli jeszcze będą mieli wsparcie we władzach samorządowych i wśród społeczności lokalnych to droga do sukcesu nie będzie obfitowała w zbyt wiele znaków zapytania i barier.

Przed chwilą, po raz wtóry, zaakcentowałem konieczność postrzegania i rozpatrywania zjawisk w kategoriach systemowych. Nie tylko ja jestem przekonany do takiego pojmowania współczesnych problemów. Wynika to przede wszystkim z faktu, że każda działalność gospodarcza ma związek z ludźmi, otoczeniem i warunkami wewnątrz firmy, jak i tymi, które są definiowane jako otoczenie bliższe i dalsze. W każdej firmie trzeba dostrzegać wszystkie zasoby oraz obiektywnie oceniać mocne i słabe strony. Nie do końca etyczne zasady postępowania partnera i (lub) konkurenta nie mogą być przesłanką do tego, że skoro on tak postępuje to i ja też tak powinienem czynić. Zagadnienie dotyczące prowadzonej działalności biznesowej należy rozpatrywać pod wieloma względami. Zbieżne jest to z opinią Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego (EKES), którego przedstawiciele wyznają pogląd, że jeśli Europa chce pozostać konkurencyjna w perspektywie długofalowej, to należy uwzględniać potrzebę wymiaru środowiskowego. To poważne wyzwanie powinno zatem zostać wzięte pod uwagę przy opracowywaniu nowych norm, przepisów, produktów i projektów, nawet jeśli może to prowadzić do nieuniknionych napięć. Te okoliczności muszą uwzględniać także

5. Por.: R. Towalski, Wprowadzenie, [w:] Dialog społeczny. Najnowsze dyskusje i koncepcje, R. Towalski (red.), Centrum Partnerstwa Społecznego Dialog, Warszawa 2007.

rodzimi przedsiębiorcy, politycy, samorządowcy. Te paradygmaty postępowania muszą dotyczyć biznesmenów zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Firmy, jeżeli chcą funkcjonować sprawnie i skutecznie, są zmuszone nieustannie doskonalić swoje działanie. Muszą dostosowywać się do wymagań otoczenia i dokonywać stosownych zmian. Zmiany te są konieczne do rozwoju organizacji, wymagają dopasowywania się jej elementów oraz dostosowywania się do otoczenia. Innej alternatywy nie ma. Należy dążyć do utrzymania harmonii ze zmieniającym się otoczeniem, które w istotny sposób rzutuje na każdą organizację. To także jej przesunięcie na wyższy poziom funkcjonowania, przy jednoczesnej znacznej poprawie wydajności i zadowoleniu członków organizacji. Muszą być więc integralną częścią globalnej strategii przedsiębiorstwa.

Za tym przemawiają wnioski wynikające z wieloletnich doświadczeń nie tylko gospodarek, które określamy mianem gospodarek światowych. Nasze doświadczenia też są jednoznaczne — wskazują na potrzebę dostrzegania przeobrażeń firm i zmian otoczenia ich funkcjonowania. Inny, nie mniej istotny paradygmat postępowania nakazuje przedsiębiorstwu pragnącemu odnosić sukcesy biznesowe uwzględnianie w realizowanej strategii rozwojowej nie tylko swoich potrzeb. Nieodzowne jest także dostrzeganie potrzeb istotnych dla podmiotów funkcjonujących w otoczeniu firmy; zawsze dzięki zintegrowaniu działań o charakterze ekonomicznym, społecznym i proekologicznym. Ma to zasadnicze znaczenie dla stworzenia warunków sprawiedliwej konkurencji oraz lepszych i liczniejszych miejsc pracy dzięki uwzględnieniu wymiaru społecznego w ramach rynku wewnętrznego dla zwiększenia konkurencyjności gospodarki lokalnej, regionalnej i krajowej. W konsekwencji zrodzą się nowe możliwości dla prowadzonej działalności biznesowej, wynikające ze zdobytego zaufania i dobrej reputacji w oczach szeregu osób i instytucji. Wtedy też możliwe jest przekonanie, że dana firma prowadzi swą działalność po ludzku, humanitarnie.

Takie pojmowanie działalności gospodarczej wymusza wprost konieczność rozpatrywania wielu kwestii w ścisłym związku ze społeczeństwem. Z uwagi na zachodzące procesy globalizacyjne i umiędzynarodawiania spraw gospodarczych i ekonomicznych, ponadpaństwowych uregulowań zagadnień związanych ze sprawami społeczno-gospodarczymi, niejednokrotnie trzeba wyjść poza mury firmy.

Wyniki szeregu badań jednoznacznie wskazują, że opieranie działalności gospodarczej na zasadach społecznie akceptowalnych, a więc wynikających ze społecznego dialogu, jest najlepszą drogą do budowania jej pozytywnego wizerunku. Przedsiębiorstwa, które przez swoich pracowników i klientów postrzegane są jako uczciwe, wyznające zasadę odpowiedzialności społecznej, mają większe szanse na rozwój, choć z pewnością dotyczy to dłuższego czasu. Właśnie czas jest tą zmienną, która w istotny sposób wpływa na relacje: etyka — zysk przedsiębiorstwa. Te firmy, które wybierają strategię maksymalnego zysku w jak najkrótszym czasie, a następnie likwidację działalności, zwykle lekceważą kanony etyki i kultury biznesu. Natomiast te organizacje, których celem jest długofalowy rozwój, przestrzeganie norm moralnych muszą traktować jako warunek swojego rozwoju. Polscy przedsiębiorcy zdają się być tego coraz bardziej świadomi. Jak wykazują badania, osoby zarządzające przedsiębiorstwami w większości deklarują, iż uwzględniają kontekst społeczny w toku podejmowania decyzji, a prowadzenie działalności gospodarczej w zgodzie z oczekiwaniami społeczności lokalnych uważają za możliwe i

opłacalne. Niesie to z sobą określone wymagania do kwestii związanych z dialogiem społecznym, którego prowadzenie w procesie globalnej transformacji jest szczególnie złożone. Płyńcie z to również z faktu, że zagadnień wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu i dialogu społecznego nie da się oddzielić na dwa zbiory niezależne od siebie.

Obecnie odpowiedzialność nie oznacza tylko spełnienia wszystkich wymogów formalnych i prawnych. To także zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie (pracowników), w ochronę środowiska i relacje z otoczeniem firmy, czyli dobrowolne zaangażowanie. Społeczna odpowiedzialność jest procesem, w którego ramach przedsiębiorstwa zarządzają swoimi relacjami z różnorodnymi interesariuszami. Skoro mogą mieć wpływ na sukces w działalności gospodarczej, należy je zatem traktować jako inwestycję, a nie koszt. Innymi słowy, prospołeczny akcent w działalności biznesowej to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.

Wzrastająca rola gospodarki w kształtowaniu warunków życia obywateli sprawia, że w istotny sposób zmieniają się oczekiwania społeczne wobec przedsiębiorstw i przedsiębiorców. Często nadzieje te znajdują swój wyraz w mniej lub bardziej radykalnych protestach społecznych prowadzonych przez organizacje pozarządowe. Dlatego coraz większa grupa przedsiębiorstw zaczyna poszukiwać takich sposobów zarządzania, które stwarzają długofalowe podstawy dla większego zatrudnienia i zrównoważonego rozwoju, które promują eko-efektywność, innowacyjność i solidarność społeczną. W ten sposób zmiany w gospodarce uległy znacznemu przyspieszeniu. Dzieje się tak między innymi pod wpływem rosnącej konkurencji i nacisku konsumentów, którzy są przekonani, że wzrostowi efektywności towarzyszy lepsze realizowanie celów społecznych.

Prawdziwi liderzy biznesu rozumieją, że warunkiem koniecznym dla przetrwania danego przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym jest zaspokajanie potrzeb społecznych poprzez dostarczanie produktów w taki sposób, aby nie dopuszczać do degradacji kapitału przyrodniczego i społecznego. Z kolei wzmocnienie dialogu społecznego w tym zakresie tworzy lepsze warunki do upowszechniania obywatelskich postaw w sektorze przedsiębiorstw, a dzięki temu lepsze warunki dla konkurencyjności, dla zaspokajania roszczeń pracowniczych, dla minimalizowania negatywnego wpływu na środowisko naturalne, dla wzrostu poziomu życia wszystkich obywateli.

Założenia te, swego rodzaju strategii, korespondują z tym, co obserwujemy na co dzień i z tym, co będzie dominować w przyszłości. Obecne trendy i zmiany zachodzące wokół nas, zwłaszcza te, które oddziałują na funkcjonowanie przedsiębiorstw, jednoznacznie wskazują, że dialog społeczny będzie odgrywać coraz większą rolę w tworzeniu gospodarczej rzeczywistości. Z każdym rokiem wzrasta funkcja niematerialnych czynników w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa, zwiększa się także świadomość społeczna.

Skoro przyszło nam żyć i działać w bardzo złożonych warunkach, to musimy zdawać sobie sprawę z tego, że powodzenie dialogu społecznego uzależnione jest od wielu czynników: ekonomicznych, społecznych, instytucjonalnych i kulturowych. Jednakże w każdej sytuacji przedsiębiorcy powinni koncentrować się na oferowaniu społeczeństwu wysokiej jakości produktów i to bez narażania wspólnej przyszłości, czyli

dbania o dobro wspólne. Nie może to odbywać się także w warunkach nieetycznych, czy też jak niektóre osoby określają — w warunkach niecywilizowanych.

Dla osiągnięcia zakładanego stanu (poziomu) efektywności dialogu społecznego nieodzowne jest podejmowanie działań systemowych. Na temat kwestii związanych z prowadzeniem działalności biznesowej, roli i kondycji polskiej przedsiębiorczości oraz edukowania przedsiębiorców wypowiada się wiele osób. Pojawiło się także wiele opracowań. W mojej ocenie nie zawsze odnoszą się one do wyzwań przyszłości i uwzględniają implikacje procesu globalnej transformacji. W wielu przypadkach nie są osadzone w realiach wynikających z prowadzonej działalności biznesowej.

W tej sytuacji zamierzam podkreślić, jaką wiedzę i kwalifikacje powinni posiadać przedsiębiorcy, aby mogli obecnie i w przyszłości odnosić sukcesy biznesowe. To swego rodza-

ju pakiet oczekiwań pod adresem uczelni i różnego rodzaju ośrodków (instytucji) edukacyjnych w kontekście określonych warunków funkcjonowania dzisiejszych organizacji.



prof. dr hab JAN KLIMEK

Pracownik naukowo-dydaktyczny w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Długoletni działacz samorządu gospodarczego i polityk. Przez dwie kadencje był Posłem RP, pełniąc jednocześnie funkcję v-ce przewodniczącego Komisji Gospodarki, pracując również w Komisji Skarbu Państwa oraz Komisji Małych i Średnich Przedsiębiorstw.

Lubelski rynek pracy w lipcu 2012 r.

| Anna Stańczyk

W ewidencji Powiatowych Urzędów Pracy województwa lubelskiego na koniec lipca odnotowano 118.799 bezrobotnych. Kobiety w populacji bezrobotnych stanowiły 51,0%. Bezrobocie rejestrowane w końcu lipca było niższe niż w czerwcu o 0,8%, jednak w odniesieniu do lipca 2011 roku wyższe o 3,8%. Spadek liczby bezrobotnych odnotowano 17 powiatach województwa, wzrost w 7. Największy spadek odnotowano w powiecie: lubartowskim o 280 osób, opolskim o 208, biłgorajskim o 126.

W ciągu miesiąca w urzędach pracy odnotowano 11.324 nowo zarejestrowane osoby bezrobotne. Dla porównania rok wcześniej w omawianym miesiącu liczba nowo zarejestrowanych była o 630 osób niższa. Z ewidencji z różnych przyczyn wyrejestrowano w lipcu 2012 r. - 12.288 osób, a w lipcu 2011 r. - 12.371. Stopa bezrobocia (liczona jako udział bezrobotnych do aktywnych zawodowo) w województwie wynosiła na koniec czerwca 2012 r. - 13,0% (w kraju 12,4%). Dla porównania na koniec czerwca 2011 r. stopa bezrobocia dla województwa była niższa o 0,4 pkt., w kraju była niższa o 0,6 pkt.

Najwyższe wartości stopy bezrobocia w czerwcu 2012 r. odnotowano w powiatach: włodawskim (21,9%), hrubieszowskim (18,5%), chełmskim ziemskim (17,8%).

W czerwcu 2011 r. w powiatach: włodawskim (19,5%), hrubieszowskim (17,8%), opolskim (16,1%).

Najniższą stopą bezrobocia charakteryzują się następujące powiaty: biłgorajski (7,6%), lubelski grodzki (9,4%), łączyński (9,8%). Rok wcześniej w tych samych powiatach stopa była także najniższa.

W lipcu 2012 pracę podjęło 4.577 osób bezrobotnych, tj. o 5,0% mniej niż w czerwcu, ale o 2,0% więcej niż w analogicznym miesiącu 2011 roku.

Podjęcia pracy niesubsydiowanej (pracę uzyskały 3.942

osoby) stanowiły 86,1% ogółu zatrudnionych w lipcu. Natomiast w ramach zatrudnienia subsydiowanego 67 osób zatrudniono w ramach robót publicznych, 111 w ramach prac interwencyjnych, 293 osoby podjęły działalność gospodarczą. W analizowanym miesiącu 268 osób rozpoczęło szkolenia, a 1.177 staże.

W lipcu 2012 roku pracodawcy zgłosili do urzędów pracy województwa lubelskiego 3.269 wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej. Z sektora prywatnego pochodziło 80,5% wszystkich ofert pracy. Wśród ogólnej liczby wolnych miejsc pracy 127 zgłoszono dla osób w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia nauki, 31 na prace społecznie użyteczne, 959 na staże oraz 194 dla osób niepełnosprawnych.

Dla porównania w lipcu 2011 roku pracodawcy zgłosili do urzędów pracy 2.785 wolnych miejsc pracy i aktywizacji zawodowej (78,9% pochodziło z sektora prywatnego). Wśród ogólnej liczby wolnych miejsc pracy 62 zgłoszono dla osób w okresie do 12 miesięcy od dnia ukończenia nauki, 951 na staże, 181 dla niepełnosprawnych.

Największą liczbą ofert pracy, pozyskanych w lipcu 2012 roku, dysponowały powiaty: miasto Lublin (407 ofert), miasto Zamość (337), powiat lubelski (230 ofert).

Rynek pracy w powiecie bialskim

Liczba bezrobotnych w powiecie bialskim w dniu 31 lipca 2012 r. wynosiła 10.279 osób (stanowiła 8,7% ogółu bezrobotnych województwa). Zdecydowana większość bezrobotnych to mieszkańcy powiatu bialskiego 6.604 (więcej niż w czerwcu 2012 r. o 141 osób) osoby, natomiast 3.675 to mieszkańcy miasta Biała Podlaska (tu także liczba bezrobotnych jest wyższa o 85 osób niż w czerwcu). Stopa bezrobocia w mieście na koniec czerwca 2012 r. wynosiła 14,8%, a w powiecie 15,0% (w

czerwcu 2011 r. stopa bezrobocia w mieście wynosiła 15,0%, a w powiecie 14,0%).

W powiecie białskim w lipcu 2012 roku 201 osób podjęło pracę, w mieście Biała Podlaska osób tych było 127. Prawie wszystkie podjęcia pracy to praca niesubsydiowana. W stosunku do czerwca br. liczba podjęć pracy ogółem w powiecie była niższa o 75.

W lipcu 2012 roku pracodawcy do Powiatowego Urzędu Pracy w Białej Podlaskiej zgłosili 199 ofert, z czego 35 ofert dotyczyło staży; 16 dla niepełnosprawnych. Nadmienię tylko, że miesiąc wcześniej zgłoszonych ofert było 802, w tym 713 to miejsca do pracy sezonowej.



Anna Stańczyk

Starszy inspektor wojewódzki ds. statystyk i analiz w Wydziale Badań i Analiz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Lublinie.

Niedostosowanie profili kształcenia do rynku pracy

| Jacek Brdulak, Sławomir Kostjan, Tadeusz Kucharuk

Jednym z głównych czynników decydujących o rozwoju społeczno-gospodarczym regionów jest potencjał zawarty w kapitale ludzkim. Ten zaś zależy między innymi od jakości szkolnictwa, poziomu kształcenia, struktury, profili kształcenia, wyposażenia instytucji edukacyjnych, kadry nauczającej a także otoczenia w jakim funkcjonuje szeroko pojęta edukacja.

Niniejszy artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy aktualnie inwestowanie w kapitał ludzki spełnia wymogi racjonalności i ekonomicznej efektywności. Pytanie to wynika między innymi stąd, że prezentowane są również poglądy, iż

na jakość kapitału ludzkiego ogromny wpływ ma rynek pracy. Że szkoły i uczelnie kształcą pod potrzeby, a bezrobocie jest wynikiem niedoskonałości rynku pracy. Fakt podejmowania nauki, np. w liceach ogólnokształcących lub na uczelniach wyższych oferujących kierunki o profilu humanistycznym, jest tłumaczone popytem, stawiając równocześnie znak równości z popytem na rynku pracy. W ten sposób organy państwowe i samorządowe uzasadniają celowość prowadzonej obecnie polityki edukacyjnej.

W praktyce funkcjonują cztery układy:



Często wyrażany jest pogląd że pomiędzy podażą usług edukacyjnych i popytem na te usługi ze strony usługobiorców występuje dopasowanie. Wynika to z pewnych stereotypów funkcjonujących wśród rodziców oraz popytu kreowanego przez instytucje edukacyjne. Panuje np. przekonanie wyniesione z poprzedniego okresu tj. z przed roku 1989, że studia wyższe gwarantują zatrudnienie i wyższe wynagrodzenie. Kreowanie popytu następuje między innymi przez obniżenie poziomu nauczania. W szkolnictwie wyższym – poprzez tworzenie filii, a w szkolnictwie średnim – poprzez tworzenie szkół sieciowych.

W kształtowaniu modelu kształcenia w Polsce aktywność przejawiały więc dwa z spośród czterech – układów, a mianowicie: edukatorzy i edukowani. Pomijany jest czwarty element a mianowicie rynek pracy (pracodawcy). Wynikało to po części z faktu, iż w pierwszej fazie przemian ustrojowych

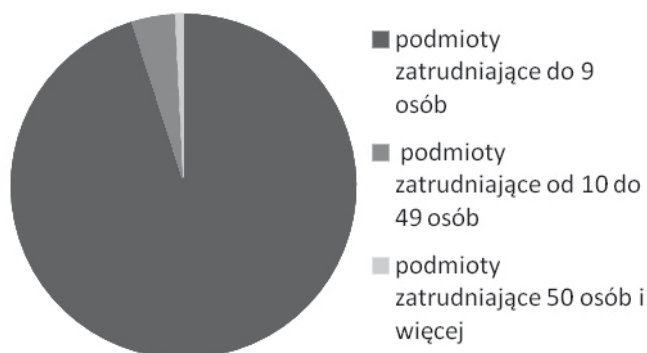
duża liczba pracowników przeszła na wcześniejsze emerytury, co stworzyło szanse na zatrudnienie absolwentów, a w drugiej fazie przemian wzrosło zatrudnienie w administracji oraz otworzyła się możliwość wyjazdu do pracy za granicą. Pozornie przyjęty model kształcenia wydawał się optymalny. Ostatnie lata pokazują, jednak, że tak nie jest. Z jednej strony mamy do czynienia z rosnącym bezrobociem, w tym w grupie osób z wykształceniem wyższym, z drugiej zaś strony rynek pracy (głównie przedsiębiorcy), sygnalizują brak odpowiednio przygotowanych pracowników. Celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie jednego z elementów, składającego się na racjonalność ponoszonych nakładów na edukację, a mianowicie dokonanie analizy profili kształcenia pod kątem potrzeb rynku pracy. Analiza ograniczy się w zasadzie do rynku pracy województwa lubelskiego. Lubelskie należy do grupy pięciu województw tzw. Polski Wschodniej. Pomimo podejmowa-

nych wysiłków zmierzających do zmniejszenia dysproporcji w rozwoju społeczno-gospodarczym następuje ich dalsze narastanie. Rodzi się pytanie na ile istotny wpływ na ten stan mają profile kształcenia. Czy istniejący stan zwiększa szanse rozwojowe regionu czy je będzie hamował? Na koniec 2009 roku w województwie lubelskim funkcjonowało 156 180 podmiotów gospodarki narodowej wpisanych do rejestru REGON, z tego 148 347 (94,98%) to były podmioty zatrudniające do 9 osób, 6522 (4,19%) to podmioty zatrudniające 10 do 49 osób i 1311 (0,84%) to podmioty zatrudniające 50 i więcej pracujących¹. 95% ogólnej liczby stanowiły więc firmy mikro, zatrudniające do 9 pracowników. Ta struktura ma istotne znaczenie przy doborze pracowników. W mikrofirmach mniejsze szanse na zatrudnienie mają osoby o bardzo wąskim profilu wykształcenia, ale także osoby z bardzo ogólnym poziomem wykształcenia, przydatnym bardziej na poziomie makro niż mikro.

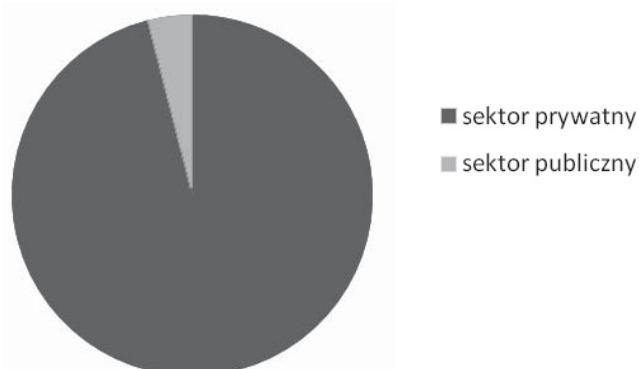
Do sektora prywatnego należało 150 453 podmioty tj. (96,33%), a do sektora publicznego 5727 podmiotów (3,67%)².

Zatrudnienie ogółem wynosiło 759 509 osób z tego 185,026 osób (24,36%) w sektorze publicznym i 574 483 osoby (75,64%) w sektorze prywatnym³.

Rys. 1.
Liczba podmiotów gospodarczych w rejestrze REGON w woj. lubelskim w 2009 roku

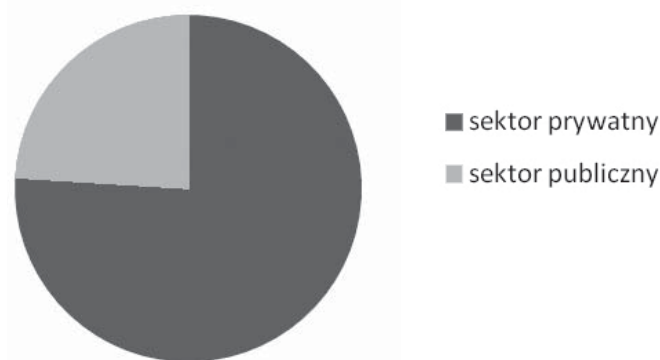


Rys. 2.
Liczba podmiotów gospodarczych w poszczególnych sektorach



Rys. 3.

Zatrudnienie ogółem w poszczególnych sektorach



Po roku 2000 wzrosła liczba szkół wyższych zarówno państwowych jak i prywatnych. Towarzyszyło temu zjawisku przekierowanie młodzieży do liceów ogólnokształcących a następnie na studia.

Forsowanie ilościowe kształcenia na poziomie formalnie wyższym, zmniejszyło liczbę osób na poziomie średnim i zawodowym. Problem ten podnosi M. Juchnowicz: „W Polsce przyjęto strukturę formuły 80-20 (tzn. 80% stanowią uczniowie liceów ogólnokształcących, 20% szkół zawodowych). Tymczasem w większości państw gospodarczo rozwiniętych dominuje model 30 – 70 (30 % szkoły ogólnokształcące, 70 % szkoły zawodowe i techniczne) .Przeciętnie w UE 60 % uczniów uczy się w szkołach zawodowych a 40 % w ogólnokształcących⁴.

Wraz z powołaniem Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych, zaczęto likwidować szkolnictwo zawodowe na poziomie średnim i zasadniczym. Zjawisko to zostało dodatkowo pogłębione przez ujemny przyrost naturalny. Uruchomienie na masową skalę kształcenia na tzw. poziomie wyższym przedłużyło naukę, nie wprowadzając młodych ludzi na rynek pracy. Ta polityka złagodziła powstające problemy na rynku pracy w związku ze zwalnianiem pracowników z upadających zakładów pracy.

Skierowanie na studia młodzieży mniej zdolnej odbiło się na poziomie nauczania.

1. Rocznik Statystyczny Województwa Lubelskiego, Urząd Statystyczny w Lublinie, Lublin 2010, s.372,374

2. j.w., s.371

3. j.w., s.133

4. M. Juchnowicz, Polityka edukacyjna wobec rynku pracy, SGH, Warszawa 19.06.2007, maszynopis, www.fundacja.edu.pl/przedsiębiorczosc/_referaty/sesja_IIIb/28.pdf

Tabela nr 1

Edukacja według szczebli kształcenia – uczniowie.

| Wyszczególnienie | 000/01 | 2005/06 | 2008/09 | 2009/10 |
|--------------------------------------|--------|---------|---------|---------|
| Zasadnicze zawodowe | 29 110 | 10 864 | 11 773 | 11 455 |
| Licea ogólnokształcące | 65 075 | 51 728 | 49 642 | 47 676 |
| Uzupełniające licea ogólnokształcące | x | 390 | 199 | 211 |
| Licea profilowane | x | 13 000 | 5 524 | 4 011 |
| Technika | 60 164 | 30 615 | 31 482 | 31 611 |
| Technika uzupełniająca | x | 900 | 770 | 720 |
| Dla dorosłych | 12 227 | 7 961 | 8 519 | 9 594 |
| Zasadnicze zawodowe | 685 | 158 | 109 | 121 |
| Licea ogólnokształcące | 4 122 | 3 770 | 3 214 | 4 043 |
| Uzupełniające licea ogólnokształcące | x | 620 | 2 991 | 3 359 |
| Technika | 7 366 | 1 945 | 275 | 210 |

Źródło: GUS, Rocznik województwa lubelskiego 2011, opracowanie własne.

W województwie lubelskim, liczba uczniów szkół zasadniczych zawodowych, w latach 2000 – 2010, zmniejszyła się prawie o 61 %, a w technicach spadła o 48 %.

Radykalnie zmniejszyła się liczba szkół zawodowych i techników.

Tabela nr 2

Edukacja według szczebli kształcenia-szkoły.

| Wyszczególnienie | 2000/01 | 2005/06 | 2008/09 | 2009/10 |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Zasadnicze zawodowe | 146 | 104 | 111 | 110 |
| Licea ogólnokształcące | 155 | 168 | 165 | 162 |
| Uzupełniające licea ogólnokształcące | x | 10 | 9 | 7 |
| Licea profilowane | x | 104 | 61 | 43 |
| Technika | 394 | 200 | 152 | 153 |
| Technika uzupełniająca | x | 26 | 22 | 21 |
| Dla dorosłych | 125 | 132 | 132 | 152 |
| Zasadnicze zawodowe | 10 | 4 | 3 | 3 |
| Licea ogólnokształcące | 41 | 45 | 41 | 49 |
| Uzupełniające licea ogólnokształcące | x | 21 | 45 | 54 |
| Technika | 73 | 32 | 5 | 6 |

Źródło: GUS, Rocznik województwa lubelskiego 2011, opracowanie własne.

Znacząco wzrosła liczba studentów, głównie na kierunkach humanistycznych.

Tabela nr 3

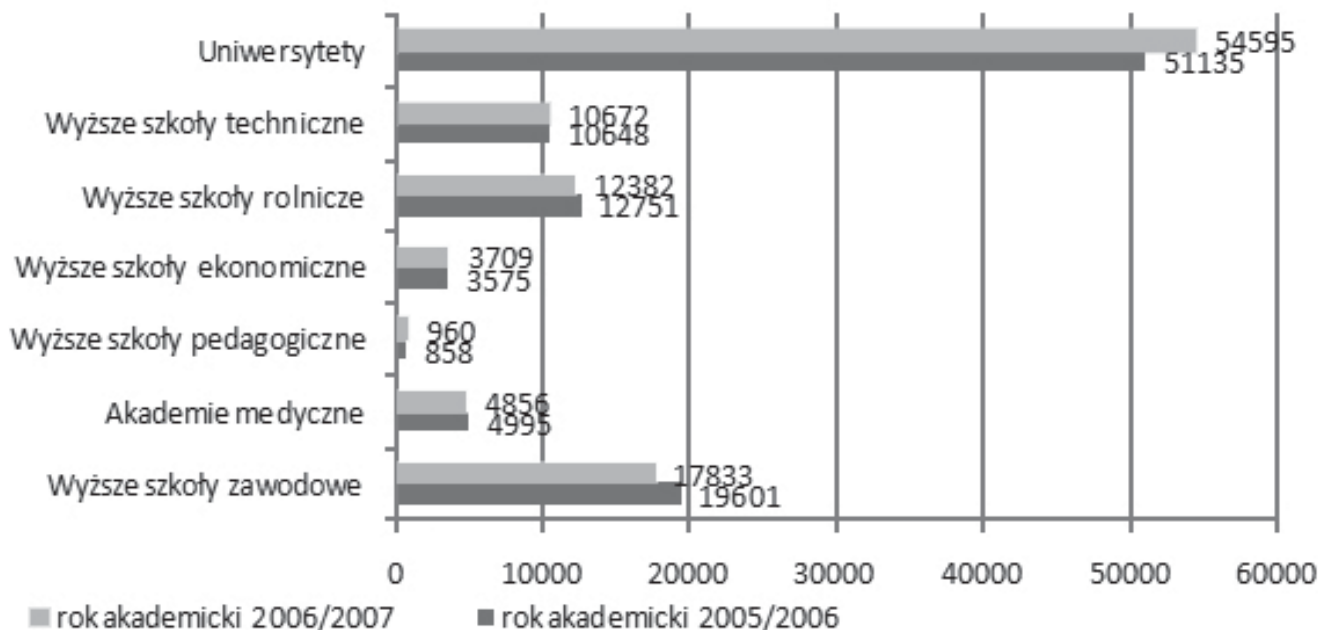
Studenci szkół wyższych według kierunków studiów roku akademickiego.

| Kierunek studiów | Liczba studentów | |
|--------------------|------------------|-----------|
| | 2005/2006 | 2006/2007 |
| Administracja | 9567 | 10035 |
| Budownictwo | 1657 | 1738 |
| Filologia polska | 3011 | 2867 |
| Ochrona środowiska | 2273 | 2202 |
| Psychologia | 2017 | 1880 |
| Pedagogika | 6818 | 8102 |
| Rolnictwo | 2935 | 3032 |
| Socjologia | 2908 | 3643 |

Źródło: Opracowanie własne na podst. materiałów GUS.

Tabela nr 4

Liczba studentów szkół wyższych województwa lubelskiego.



Źródło: Ranking Szkół wyższych według poziomu bezrobocia absolwentów (rok akademicki 2006/2007), Lublin, wrzesień 2008.

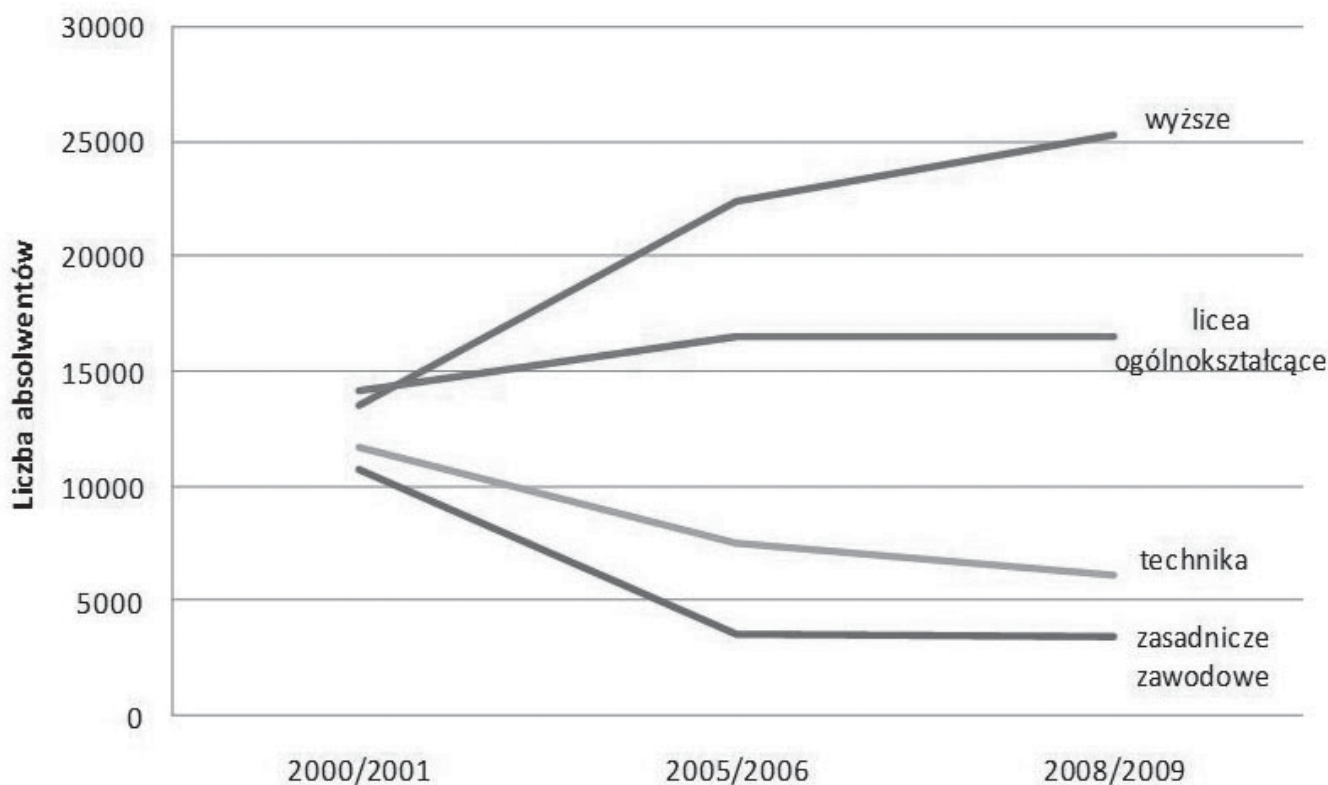
Od 2000 roku zaczęła zmniejszać się liczba absolwentów zarówno techników jak szkół zasadniczych zawodowych. W roku szkolnym 2000/2001 szkoły zasadnicze zawodowe ukończyło 10 704 uczniów a w roku 2008/2009 już tylko 3458. W przypadku techników było to 11 729 i 6 130 absolwentów. Wzrosła liczba absolwentów liceów ogólnokształcących i szkół wyższych. W roku 2000/2001 licea ogólnokształcące

ukończyło 14 170 absolwentów a w roku 2008/2009 - 16 494. W przypadku szkół wyższych wzrost nastąpił z 13 555 osób do 25 242.

Wielu absolwentów szkół wyższych nie może znaleźć zatrudnienia. W ocenie pracodawców licencjat nie może zastąpić technika.

Rys. 2.

Edukacja według szczebli kształcenia - absolwentów

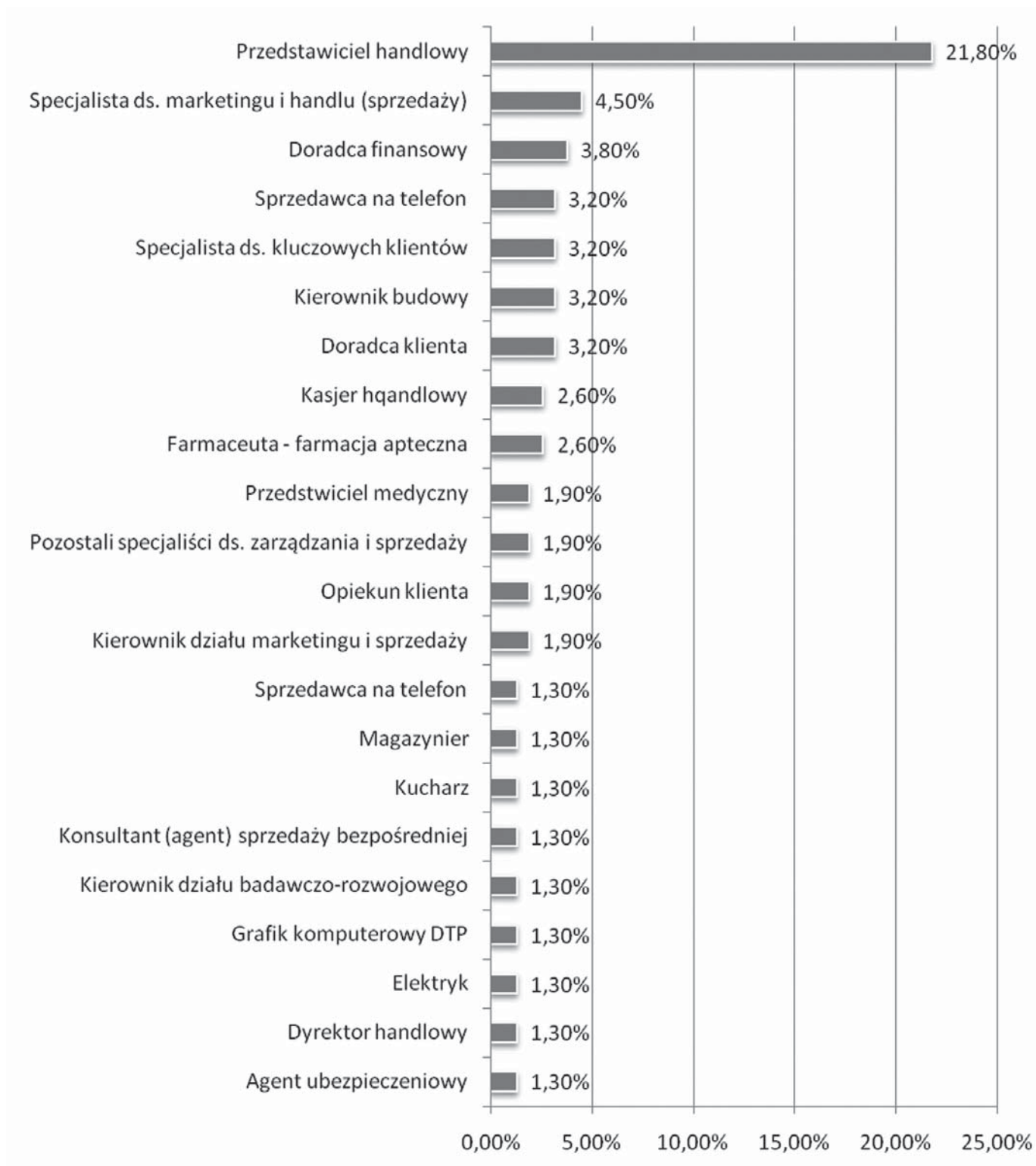


Źródło: GUS, Rocznik województwa lubelskiego 2010, opracowanie własne.

Rynek pracy zgłasza zapotrzebowanie głównie na przedstawicieli handlowych i pracowników związanych z handlem i usługami.

Rys. 3.

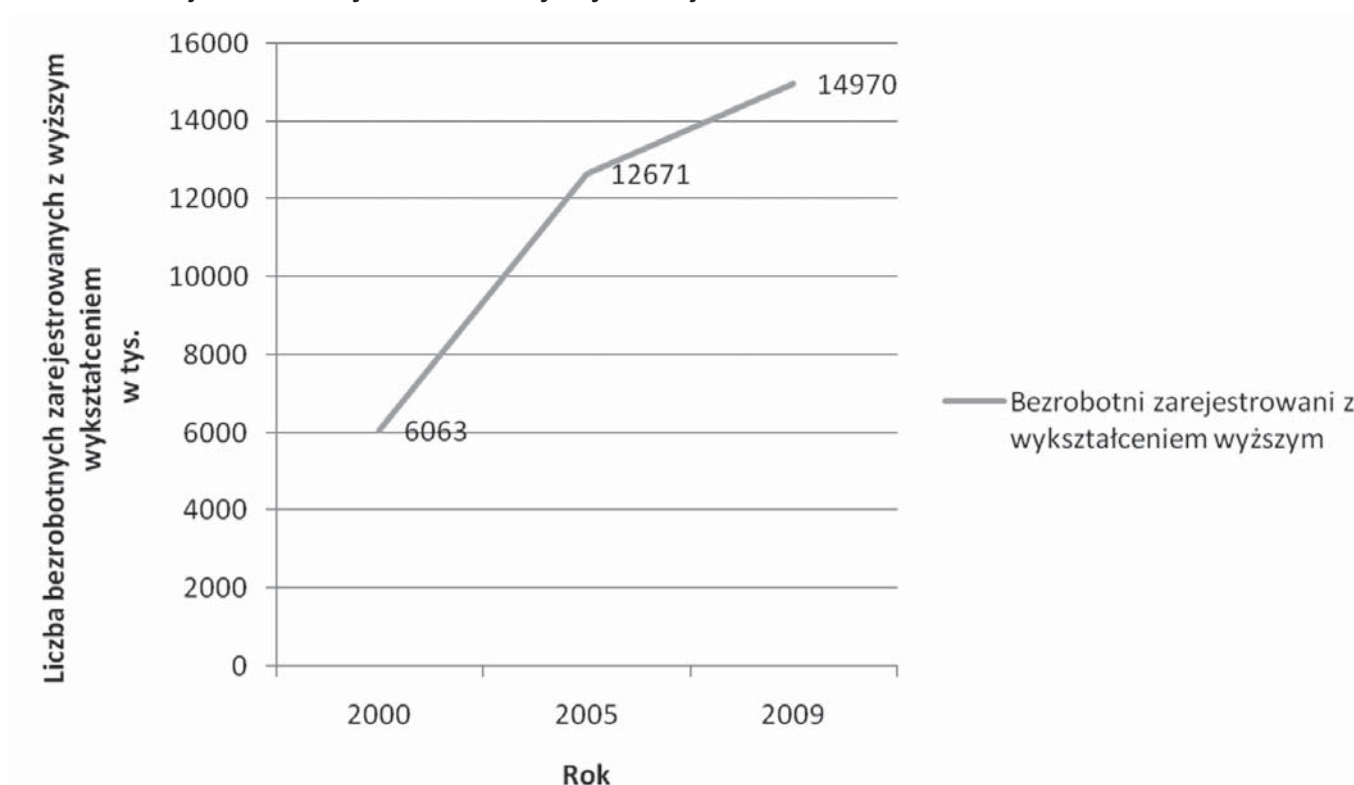
Edukacja według szczebli kształcenia - absolwentów



Źródło: Potrzeby i oczekiwania pracodawców odnośnie pożądanych kwalifikacji i usług szkoleniowych w województwie lubelskim, Lubelskie Obserwatorium Rynku Pracy, Olsztyn, luty 2011.

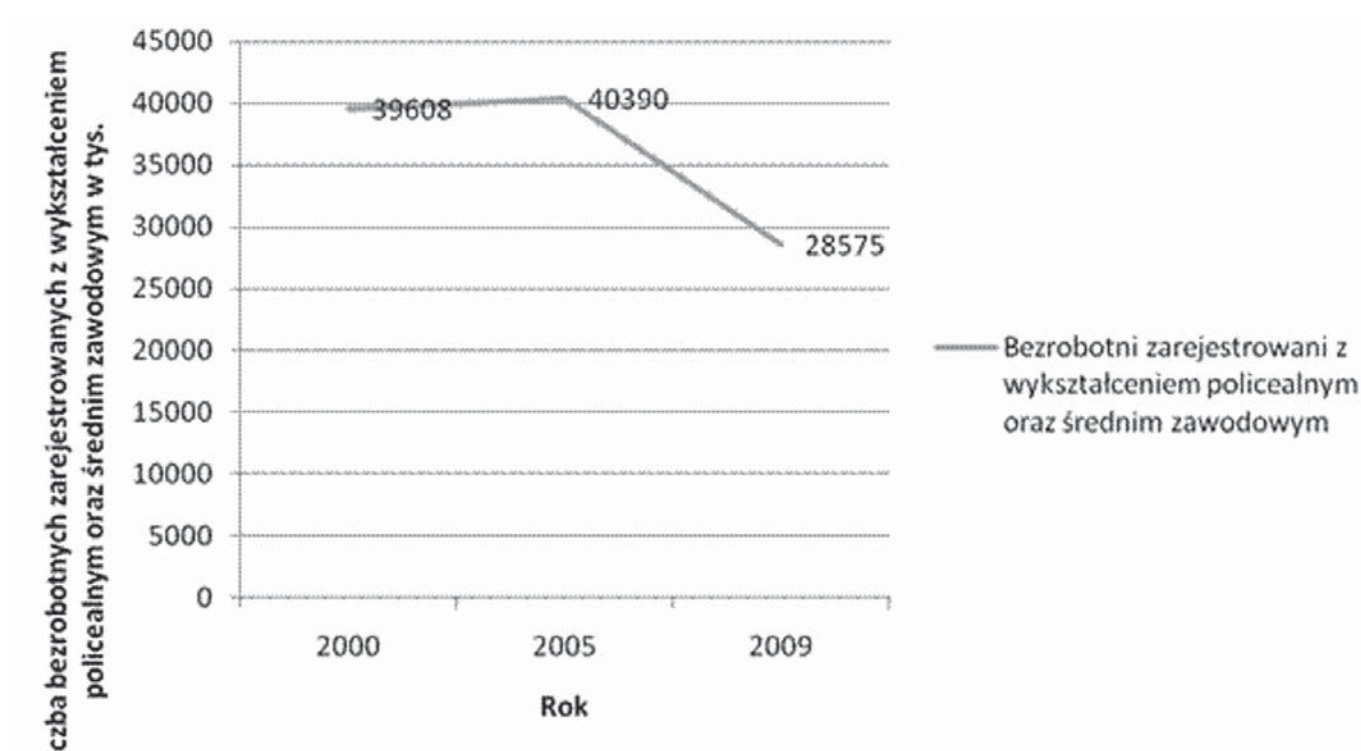
Rys. 4.

Bezrobotni zarejestrowani z wykształceniem wyższym w woj. lubelskim

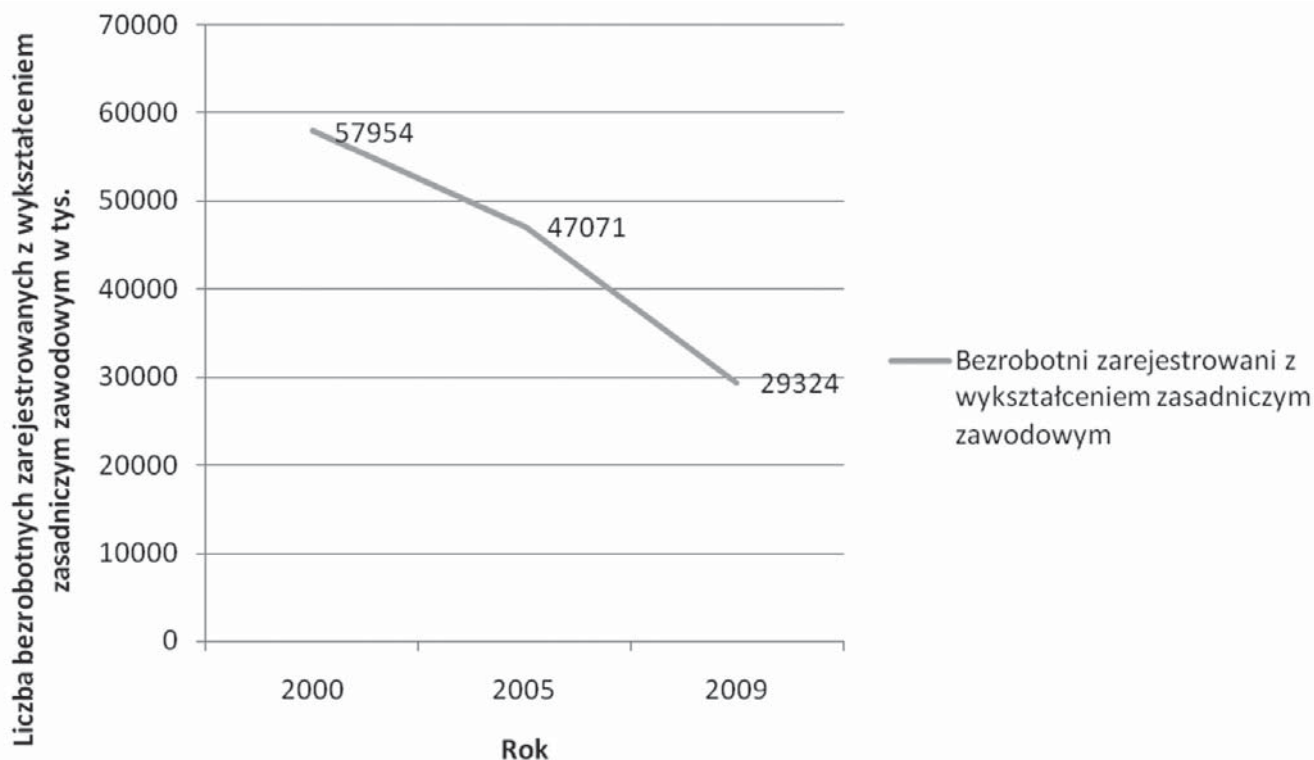


Rys. 5.

Bezrobotni zarejestrowani z wykształceniem policealnym oraz średnim zawodowym w woj. lubelskim



Rys. 6.

Bezrobotni zarejestrowani z wykształceniem zasadniczym zawodowym w woj. lubelskim

W ostatniej dekadzie znacznie zmalała liczba bezrobotnych z wykształceniem zasadniczym zawodowym oraz policealnym i średnim technicznym. Wzrosła liczba bezrobotnych z wykształceniem wyższym, z 6063 osób do 14 970. Jest to dynamika wzrostu 247 %.

W mieście Biała Podlaska na koniec 2010 roku bezrobotni z wykształceniem wyższym stanowili 19,0 %⁵. Co piąty bezro-

botny legitymował się wykształceniem wyższym.

Duża liczba absolwentów szkół wyższych w województwie lubelskim, przy jednoczesnym braku ofert pracy, powoduje, że część absolwentów jest zmuszona do emigracji za pracą poza granice województwa. Przy ujemnym przyroście naturalnym, wypychanie młodych mobilnych ludzi poza region, będzie miało negatywne skutki dla regionu.

Rys. 7.

Prognoza ludności województwa lubelskiego (w tysiącach).

Źródło: GUS, Rocznik województwa lubelskiego 2008, opracowanie własne T. Kucharuk

5. Działalność Powiatowego Urzędu Pracy w Białej Podlaskiej w roku 2010, Biała Podlaska, styczeń 2011, do użytku służbowego.

Niedostosowanie profili kształcenia do potrzeb rynku pracy oraz marginalizowanie kształcenia zawodowego na poziomie zasadniczym i średnim będzie miało negatywne konsekwencje dla regionu.

Wstępna analiza projektowanych zmian w kształceniu zawodowym nie wskazuje na poprawę tego stanu rzeczy.

Przedsiębiorcy dość sceptycznie podchodzą do podziału zawodów na kwalifikacje. Oceniają że nie ułatwi to znalezienie właściwego pracownika dla pracodawców ale także nie zwiększy szans na rynku pracy absolwentów. Przesunięcie zaś 200 zawodów do kształcenia kursowego odbierane jest jako obniżenie poziomu kształcenia oraz przerzucenie kosztów kształcenia na uczestników kształcenia kursowego i przedsiębiorców.

Ostrą krytykę wywołuje zapis traktujący o refundacji za kształcenie kursowe wyraźnie dyskryminujący placówki niepubliczne. Dotyczy to art. 90 ust. 8 i 9 Ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o systemie oświaty oraz niektórych innych ustaw. W opinii prawników jest to nierówno prawne traktowanie sektorów, naruszające konstytucję Rzeczypospolitej Polskiej.

Uwagi na temat niedostosowania systemu kształcenia do coraz trudniejszej sytuacji rynku pracy województwa lubelskiego, jak również całego kraju, można zilustrować sytuacją prężnie rozwijającego się sektora transportu samochodowego, który stał się w ostatnich latach jednym z głównych pracodawców dla młodzieży w regionie. Tym samym rozważania na temat kształcenia zawodowego zostaną uzupełnione oceną analityczną dotyczącą zawodu bardzo popularnego w całym kraju, tj. kierowcy zawodowego.

Zawód ten w sposób systematyczny i ciągle wykonuje w Polsce około 800 000 osób. Od wielu lat utrzymuje się stała tendencja niedoboru kandydatów do pracy w zawodzie kierowcy. Istnieje więc tu możliwość zatrudnienia znacznej liczby osób, a w konsekwencji zauważalnego zmniejszenia bezrobocia w regionie.

Powstaje więc pytanie dlaczego tak się dzieje, że żadna szkoła zawodowa lub technikum w regionie nie kształci młodych ludzi w tym kierunku? Przecież tradycja szkolenia kierowców zawodowych w szkołach regionu lubelskiego była dość powszechna. Kandydaci do tego zawodu, w ramach szkolenia zawodowego, byli zawsze i z pewnością są także obecnie.

Trzeba podkreślić, że taka propozycja kształcenia zawodowego w przeszłości często kierowana była do młodych ludzi z rodzin o mniejszych dochodach, dla których istotne jest znalezienie pracy natychmiast po zdobyciu zawodu.

Do dnia dzisiejszego borykamy się z konsekwencjami dawnej już decyzji szczebla rządowego, gdy na wniosek jednego z ministrów w 1986 r. wycofano zawód kierowcy ze spisu kwalifikacji szkolnictwa zawodowego, kierując go do zasad szkoleń kursowych poza systemem oświaty. Takie podejście miało wpływ na liczbę i jakość kadr przychodzących do zawodu. Należy także podkreślić, że cytowany zawód „kierowca” wymagał i wymaga obecnie coraz więcej systemowego, specjalistycznego szkolenia w zakresie: gałęziowego postępu technicznego, postępu informatycznego, ekologicznego wpływu na środowisko, bezpieczeństwa ruchu, etyki zachowań, podstaw języków obcych, podstaw prawnych funkcjonowania branży na rynku Unii Europejskiej.

Właśnie takiego przygotowania kadr dla transportu drogo-

wego należałoby oczekiwać od systemu oświaty i zawodowego szkolnictwa wyższego. W tej sytuacji zrozumiałe jest, że branża postuluje edukacyjne zmiany i przywrócenie zawodu „kierowcy” w systemie oświaty. Z dużą nadzieją oczekiwane było „nowe rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej” w sprawie kwalifikacji zawodowej szkolnictwa zawodowego. Jak wiemy, nowe rozporządzenie ukazało się z datą 23 grudnia 2011 r. z ważnością od 1 września 2012 r. Jednak nie wprowadzono w nim sugerowanych przez branżę i bardzo oczekiwanych rozwiązań systemowych dla zawodu kierowcy. Wprawdzie w grupie „techników” pod pozycją 311 927 zapisano „Technik transportu drogowego” ale z takiego określenia nie wynika jednoznacznie, że jest to kształcenie w zawodzie „kierowca” a nauka ma się odbywać tylko w szkole policealnej. Wydaje się więc, że zastosowane zapisy są bardzo ograniczone, a ich efekt może być mało oczywisty.

Z przeprowadzonych analiz wynika także, że szkoły przedysponowane do kształcenia w takim kierunku nie są w obecnej sytuacji do tego przygotowane. W tym samym czasie rynek pracy oczekuje na dobrze przygotowanych fachowców i ze względu na ich permanentny niedobór jest zmuszony do wspomagania zatrudnienia w firmach przez zatrudnienie cudzoziemców - kierowców z Białorusi, Rosji i Ukrainy.

W województwie lubelskim według szacunków może być zatrudnionych w obecnej chwili ok. 1,5 tys. kierowców z państw ościennych. A tendencja w tym zakresie jest stale rosnąca.

Istotnym wydaje się coraz częściej występujące zjawisko noszące roboczą nazwę „kształcenia odwróconego”. Polega ono na tym, że nauka i przygotowanie do zawodu przebiega w kolejności innej niż tradycyjna. Wielu młodych ludzi po ukończeniu gimnazjum a następnie liceum, czy też technikum, pobiera nauki w licznych, bardzo łatwo dostępnych uczelniach, licząc, że po ukończeniu szkoły wyższej łatwo otrzymają satysfakcjonującą propozycję pracy. Właśnie w tym momencie konkretne potrzeby rynku pracy weryfikują chęci i ambicje wielu młodych absolwentów tych uczelni. Następuje wtedy u licznych osób prawdziwy zwrot w myśleniu a następnie - podjęcie kształcenia w konkretnym zawodzie, choćby w zawodzie właśnie kierowcy. W praktyce obserwujemy liczne przypadki, kiedy na takie rozwiązanie decydują się absolwenci uczelni wyższych, szczególnie o profilu humanistycznym. Tylko dla budżetu państwa i budżetów rodzinnych omawiana droga dochodzenia do zawodu młodych ludzi należy do nieracjonalnie kosztownych. Pozostaje więc pytanie, czy tego oczekiwaliśmy, czy nakłady na takie kształcenie jest uzasadnione i czy preferencje państwa w zakresie kształcenia młodzieży są właściwie określone?

Jeszcze gorsza wydaje się być sytuacja, w której absolwenci wielu uczelni trafiają do grupy trwale bezrobotnych, nie podejmują żadnych działań zaradnych, oczekują na zdobycie miejsca pracy w długim okresie i w efekcie stają się dla społeczeństwa niepotrzebni, wykluczeni. Wypadałoby się zastanowić, gdzie leżą tego przyczyny i co oferujemy młodym ludziom wchodzącym w dorosłe życie?

Efekty w zakresie szkoleń zawodowych mają także istotne znaczenie dla naszego regionu i branż, które na Lubelszczyźnie funkcjonują jako wiodące. Właśnie transport drogowy, w tym transport międzynarodowy, jest jednym z pozytywnych wyróżników aktywności gospodarczej. Kapitał ludzki jakim dysponujemy lub będziemy dysponować w najbliższej przyszłości decyduje i będzie jeszcze długo decydował o rozwoju firm i branż naszego terenu.

Konieczne jest więc dopasowanie profili kształcenia, szczególnie zawodowego, do autentycznych potrzeb gospodarki. Kształćmy dla siebie, dla naszych firm, dla naszych przedsiębiorstw, które czekają na dobrze przygotowanych fachowców w wielu zawodach.

Na koniec pozostaje sformułowanie następujących, retorycznych w świetle powyższych konstatacji, pytań:

1. Czy obecne przepisy prawne pozwalają na elastyczne dostosowanie szkolnictwa zawodowego do faktycznych potrzeb gospodarczych?
2. Czy szkoły podejmą trud i potrafią wpisać się w program szkolenia młodzieży w zawodach rzeczywiście potrzebnych w życiu społeczno-gospodarczym?
3. Czy państwo wesprze finansowo przedsiębiorców zatrudniających absolwentów specjalistycznego szkolenia zawodowego (fundusz wsparcia zawodowego)?



prof. dr hab. Jacek Brdulak
pracownik Katedry Geografii w Szkole Głównej Handlowej. Specjalizuje się w problematyce transportu międzynarodowego i systemu transportowego Polski.



Sławomir Kostjan
dyrektor Ogólnopolskiego Stowarzyszenia Przewoźników w Białej Podlaskiej



Tadeusz Kucharuk
doktorant Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i prezes Stowarzyszenia Polska w Unii Europejskiej.

„Kształcenie zawodowe istotnym czynnikiem rozwoju regionu” w temacie:

„Szkoła - pracownik młodociany a zakład pracy”

| Mieczysław Maciejczyk

Mówiąc o rozwoju regionu, także naszego regionu białskiego, zatrzymać się należy przy kształceniu zawodowym i sercu tegoż kształcenia a mianowicie zakładzie pracy w kontekście ucznia czyli pracownika młodocianego.

Zakład pracy jest nośnikiem kształcenia. Jak ważne jest kształcenie w zawodach, wiemy o tym gdy „straszono” na zachodzie Europy polskim hydraulikiem, który potrafił wszystko. A dlaczego Wielka Brytania i Irlandia przyjęła tyle rąk do pracy?. Odpowiedzią może być „bo nie organizuje nauki zawodu tak jak w Polsce”.

Niektórzy mówią, że szkoły zawodowe kształcą bezrobotnych. Nie jest to do końca prawda. Badaliśmy losy naszych absolwentów, dużo założyło własne zakłady pracy, a większość znalazła zatrudnienie.

Dziennik Gazeta Prawna ostatnio podaje, że zwiększyła się liczba zarejestrowanych bezrobotnych z dyplomem wyższej uczelni. Co dziesiąty bezrobotny w Polsce ma wyższe wykształcenie z tego wniosek, że od gmin i miast aż po Ministerstwo winniśmy zwrócić dużą uwagę na kształcenie zawodowe.

W rzemiośle relacje na linii szkoła – uczeń czyli pracownik młodociany a zakład pracy to podstawowa triada kształcenia i nauki. Każda ze stron jest zainteresowana swoim sukcesem, a

sukces ten składa się na dobro naszej rzeczywistości.

W przeszłości często stawiane były pytania czy między zakładem pracy a warsztatami szkolnymi można postawić znak równości. Dzisiaj każdy właściciel zakładu robi wszystko, aby miał najnowocześniejsze maszyny i narzędzia, niejednokrotnie wykorzystując środki unijne. Park maszynowy warsztatów szkolnych często jest przestarzały.

Dlatego dla nas, ludzi związanych z rzemiosłem tak ważna jest dzisiaj symbioza szkoły i ucznia z zakładem rzemieślniczym.

Złemu zakładowi, małemu zakładowi nie powierzamy kształcenia. Gdy zakład się rozwija to znaczy, że zwiększają się usługi w tej branży i w konsekwencji przyjmuje na kształcenie większą liczbę uczniów. A więc rynek pracy jest wskaźnikiem i nośnikiem liczby przyjmowanych do zakładu uczniów i naboru do szkoły zawodowej. Przyjęty uczeń do zakładu na szkolenie jest też jednym z czynników rozwoju rzemieślniczych zakładów pracy.

Zatrzymajmy się na chwilę przy uczniu np. uczniu Rzemieślniczej Zasadniczej Szkoły Zawodowej Białskiego Cechu. Uczeń szkoły jest pracownikiem młodocianym. A więc już od pierwszego roku poznaje warunki przyszłej pracy i zaczyna myśleć jako pracownik zakładu pracy.

Za pracę otrzymuje określone wynagrodzenie miesięczne, co także zwiększa jego aktywność zawodową i chęć do pracy. Podpisując umowę z zakładem pracy zbiera także środki na swoją przyszłą emeryturę. A więc korzyści nie tylko zawodowe, ale i osobiste dla ucznia.

Po ukończeniu szkoły i przygotowania zawodowego w zakładzie pod okiem mistrza uczeń zdaje następnie egzamin czeladniczy i otrzymuje dyplom upoważniający do założenia własnego zakładu pracy.

Jest jeszcze jedna kwestia w kształceniu zawodowym. Obserwowane zmniejszone zainteresowanie nauką w zawodowych szkołach zasadniczych, to niejednostronnie przerost ambicji rodziców, a także niejednostronnie niewłaściwa preorientacja zawodowa naszych gimnazjów. Nauka w szkołach zawodowych uważana jest jeszcze za coś niższego, nobilitacja dla rodziców

to nauka ich dzieci w liceach. Uważam, że winniśmy zwiększać wskaźniki ilości przyjęć do szkół zawodowych, bo tylko one mogą zaspokajać potrzeby rozwojowe naszego regionu.



Mieczysław Maciejczyk

Nauczyciel matematyki w Rzemieślniczej Szkole Zawodowej i Gimnazjum Rzemieślniczym. Jest pełnomocnikiem Zarządu Bialskiego CECHU ds. szkół rzemieślniczych. Inicjator wielu przedsięwzięć na rzecz rozwoju rzemieślniczej oświaty w kraju i Białej Podlaskiej.

Program nauczania i egzaminy potwierdzające kwalifikacje zawodowe

| Iwona Kulhawczuk

Od dnia 1.09.2012 weszła w życie reforma szkolnictwa ponadgimnazjalnego, która ma na celu ujednoczenie kształcenia zawodowego w obrębie Unii Europejskiej.

Głównymi założeniami reformy jest to, że w szkołach ponadgimnazjalnych należy dopełnić podstawę programową z gimnazjum. W związku z powyższym do szkół zasadniczych zawodowych wprowadzono nowe przedmioty ogólnokształcące: chemia, biologia, wiedza o społeczeństwie, edukacja dla bezpieczeństwa. Została opracowana nowa podstawa programowa kształcenia w zawodzie. Nowością jest podział zawodów na kwalifikacje oraz wprowadzenie nowych przedmiotów zawodowych tj: język obcy zawodowy i podstawy działalności gospodarczej. Został określony podział na kształcenie teoretyczne i praktyczne w zawodzie. W nowych warunkach kształcenie praktyczne wynosi 970 godzin, a kształcenie teoretyczne 640 godzin. Nowa podstawa programowa została napisana językiem efektów kształcenia. Szkoły dostały większą autonomiczność, gdyż same opracowują programy nauczania i szkolne plany nauczania. Kształcenie zawodowe pracowników młodocianych w klasach wielozawodowych pozostało w dotychczasowej formie. Realizacja podstawy programowej jest głównym celem jaki ma osiągnąć szkoła. Nie ma sztywnych wytycznych dotyczących nazewnictwa przedmiotów zawodowych w kształceniu teoretycznym. Zostały wprowadzone nowe zawody: murarz – tynkarz, monter sieci i instalacji sanitarnej, wędliniarz, monter zabudowy i robót wykończeniowych w budownictwie, kucharz na poziomie szkoły zasadniczej zawodowej. Większość zawodów w szkołach zasadniczych zawodowych jest jedno kwalifikacyjna. Ujednoczony został okras kształcenia w tych szkołach i dla wszystkich zawodów wynosi 3 lata. W związku z nową podstawą programową zostało wpro-

wadzone rozporządzenie Ministerstwa Edukacji Narodowej dotyczące egzaminów potwierdzających kwalifikacje zawodowe. Główne zmiany dotyczą zdawania egzaminu po każdej kwalifikacji a podstawa programowa jest jednocześnie standardem egzaminacyjnym. Został skrócony czas egzaminu pisemnego i praktycznego. Egzamin pisemny będzie trwał od 45 do 90 minut, natomiast egzamin praktyczny 120 – 240 minut. Część praktyczna może się odbywać w szkole lub u pracodawcy, do którego uczeń uczęszczał na praktyczną naukę zawodu. Ważnym założeniem jest odejście od sesyjności egzaminu. Docelowe jest wprowadzenie od roku 2017 zdawania egzaminu pisemnego w formie elektronicznej. Egzamin na tytuł czeladnika i mistrza jest nadal w gestii izb rzemieślniczych ponieważ gwarantuje to ustawa o rzemiośle. Na dzień dzisiejszy nie ma jeszcze rozporządzenia Ministerstwa Edukacji Narodowej dotyczącego egzaminów na tytuł mistrza i czeladnika. Trwają konsultacje ze Związkiem Rzemiosła dotyczące przeprowadzania tych egzaminów. Są podejmowane próby ujednoczenia egzaminów potwierdzających kwalifikację w zawodzie przeprowadzanych przez Okręgowe Komisje Egzaminacyjne i Izby Rzemieślnicze.

Iwona Kulhawczuk

Dyrektor Szkół Rzemieślniczych prowadzonych przez Cech Rzemieślników i Przedsiębiorców w Białej Podlaskiej.

Jak być dobrym liderem?

| Jakub J. Brdulak

Myśląc o organizacji ma się często przed oczami jeden, konkretny byt. W wielu artykułach, podręcznikach znajdują się opisy przypadków poszczególnych firm, stowarzyszeń, czy innych organizacji, w których padają takie określenia jak: „Celem Organizacji XYZ jest...”, „Firma XYZ zainteresowana jest rynkami...”, „Stowarzyszenie XYZ zamierza nawiązać współpracę...” itp. Jednakże problemem jest to, że coś takiego jak Organizacja XYZ tak naprawdę nie istnieje. Istnieją różne grupy ludzi, które mają często przeciwstawne interesy i Organizacja XYZ składa się z bardzo zróżnicowanych zbiorowości. Jak w takiej sytuacji sprawnie zarządzać? Co to w ogóle znaczy „sprawnie”?

Myśląc o organizacji ma się często przed oczami jeden, konkretny byt. W wielu artykułach, podręcznikach znajdują się opisy przypadków poszczególnych firm, stowarzyszeń, czy innych organizacji, w których padają takie określenia jak: „Celem Organizacji XYZ jest...”, „Firma XYZ zainteresowana jest rynkami...”, „Stowarzyszenie XYZ zamierza nawiązać współpracę...” itp. Jednakże problemem jest to, że coś takiego jak Organizacja XYZ tak naprawdę nie istnieje. Istnieją różne grupy ludzi, które mają często przeciwstawne interesy i Organizacja XYZ składa się z bardzo zróżnicowanych zbiorowości. Jak w takiej sytuacji sprawnie zarządzać? Co to w ogóle znaczy „sprawnie”?

Nie wdając się w pogłębione dyskusje akademickie „sprawnie” można zdefiniować, jako szybsze i bardziej dostosowane reakcje organizacji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Aby takie działanie było możliwe konieczna jest dobra komunikacja, a więc dobre relacje międzyludzkie, zarówno pomiędzy pracownikami firmy, jak również pomiędzy firmą a jej otoczeniem. „Tworzywem” umożliwiającym efektywne funkcjonowanie tego procesu jest zaufanie¹. Piotr Sztompka pisze, iż *niezależnie od różnic teoretycznych i metodologicznych dzielących poszczególnych autorów wszędzie narasta przekonanie o wszechobecności zaufania w relacjach międzyludzkich i niemożności zbudowania trwałych relacji społecznych bez pewnej dozy zaufania i poczucia wspólnego sensu*². Zaufanie towarzyszy nam na każdym kroku. Idąc chodnikiem ufamy, że robotnicy tak go położyli, iż nie wpadniemy do jakiejś dziury. Kupując jedzenie ufamy, że producenci dochowali należytej staranności przy wytworzeniu tych wyrobów.

Można w tym momencie postawić tezę, iż dzięki zaufaniu jesteśmy w stanie funkcjonować w zespole. W dzisiejszych czasach podkreśla się znaczenie pracy zespołowej, ponieważ złożoność otoczenia wymaga specjalizacji – nie jesteśmy w stanie wytworzyć wszystkich produktów potrzebnych nam do życia, stąd konieczna zbiorowa forma produkcji, złożona z wyspecjalizowanych jednostek. Zespół, aby był w stanie efektywnie realizować swoje cele, powinien składać się z różnych specjalistów, którzy w swoich dziedzinach powinni być ekspertami. Tym samym lider zespołu powinien być wyspecjalizowany w kierowaniu zespołem – w tym obszarze powinien posiadać kompetencje.

Obserwując niektóre zespoły (organizacje) ma się wrażenie przypadkowości w doborze liderów. Jest to problem szczególnie rozległy w sektorze publicznym, gdzie brak transparentności oraz brak jasnych mierników sprawności działania

powoduje, że liderami stają się osoby, które posiadają pewne zdolności polityczne, ale nie posiadają często kompetencji w zakresie kierowania.

Co to znaczy dobry lider? Można zidentyfikować przede wszystkim dwie cechy, które o nim świadczą:

- stosuje metodę 2K,
- potrafi dopasowywać styl przywództwa do sytuacji.

Metoda 2K

Lider po pierwsze jest osobą, która jest w stanie zidenty-

Rys. 1.

Koncepcja 2K.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Jakubowski, Zarządzanie zróżnicowaniem, wykład w ramach przedmiotu „Zarządzanie kapitałem ludzkim”, SGH, Warszawa 2010.

fikować oraz uruchomić silne strony swoich pracowników. Temu może służyć metodyka 2K wypracowana przez Jacka Jakubowskiego – współzałożyciela i prezesa firmy Grupy TROP.

Pierwsze „K” oznacza słowo: „Kontakt”. Zdaniem Jacka Jakubowskiego obowiązkiem przywódcy jest poznanie realnych i rzeczywistych potrzeb członków swojego zespołu. Możliwe jest to tylko dzięki szczerzej, bezpośredniej i autentycznej rozmowie między liderem, a członkiem zespołu. Rozmowa ta powinna być prowadzona na głębszej płaszczyźnie niż zwykłe rozmowy pracownicze, tak, aby rozmówcy reprezentowali swoje rzeczywiste role, a nie role, które przyjmują na potrzeby danej pracy. Jest to trudny proces, który wymaga dużego zaangażowania ze strony przywódcy i obarczony jest relatywnie dużym ryzykiem, gdyż nie da się osiągnąć tego efektu bez osobistego dania przykładu ze strony lidera. Tak więc, przywódca musi zaufać drugiej stronie i na bazie tego zaufania budować relację.

1. I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, Znaczenie zaufania i zarządzania zaufaniem w opinii przedsiębiorstw, e-mentor nr 5 (32) / 2009, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/696>, grudzień 2009.

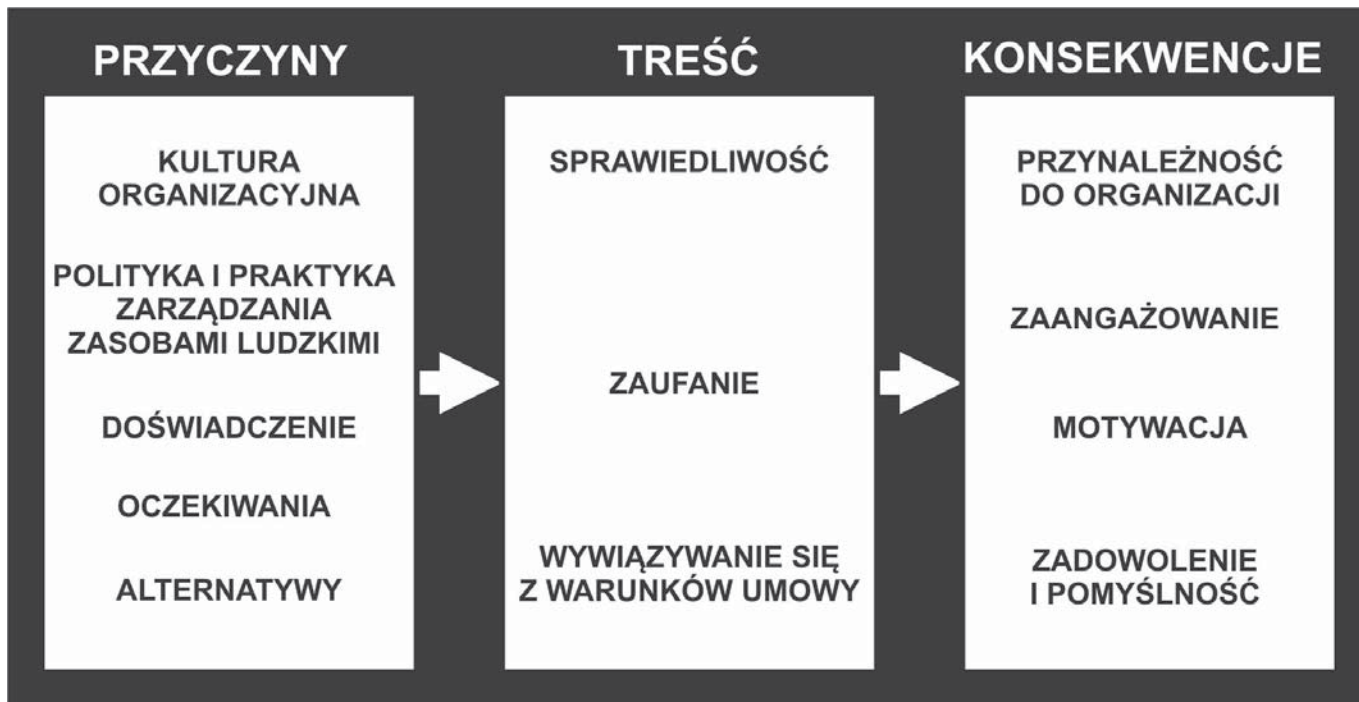
2. P. Sztompka, Zaufanie. Fundament społeczeństwa, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 12. Autor cytatu przytacza w nim również cytaty: N.Sh. Eisenstadt, L. Roniger, Patrons, Clients and Friends, Cambridge University Press, Cambridge 1984, s. 16-17.

Drugie „K” jest pierwszą literą słowa „Kontrakt”. Jeżeli przywódca uda się poznać rzeczywiste potrzeby członka zespołu następnym krokiem jest umówienie się na zasady gry, jakie obowiązują pomiędzy obiema stronami. Taka umowa również powinna być oparta na zaufaniu i wzajemnej akceptacji. Kontrakt nazywany jest również „umową psychologiczną” i można go zdefiniować jako *pojęcie, które najlepiej oddaje*

*wzajemną relację psychologiczną między pracownikiem a organizacją. Relacje te są złożone, a umowa psychologiczna odzwierciedla zbiór niepisanych oczekiwań wzajemnych pracownika i organizacji*³. Model kontraktu psychologicznego zawiera trzy elementy: przyczyny, treść i konsekwencje – pełny model przedstawiony jest na poniższym rysunku.

Rys. 2.

Model kontraktu psychologicznego.



Źródło: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 255.

Jacek Jakubowski podkreśla, iż wystarczy ustne ustalenie formy współpracy. Jednakże zdaniem autora, warto ustnie ustalenie potwierdzić np. mailem, który by je podsumowywał, tak aby był jakiś punkt odniesienia w sytuacji konfliktowej. Istotnym jednak założeniem przy zawieraniu kontraktu, jest to, iż jest on budowany na bazie rzeczywistych potrzeb (zarówno członka zespołu, jak i lidera) i, że porozumienie ma charakter psychologiczny (autentyczny), a nie jest tylko pewną pozorną umową.

W przypadku stosowania metody 2K istotne jest, aby dostrzegać różnicowanie oczekiwań zarządu organizacji oraz oczekiwań pracownika.

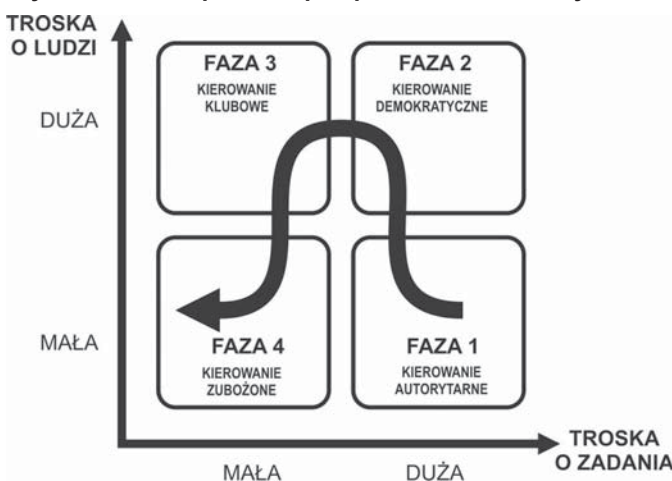
Zarządzanie sytuacyjne

Style kierowania lidera powinny zależeć od sytuacji. Przykładowo, podczas przeprowadzania zmiany powinny się zmieniać wraz z kolejnymi fazami procesu zarządzania zmianą (rysunek 3.).

Lider zespołu w momencie jego powstawania powinien stosować zarządzanie nastawione przede wszystkim na zadania, w więc kierowanie autorytarne. W początkowej fazie konieczne jest zbudowanie struktury zespołu, nadanie mu celów, umocowanie zespołu w strukturze całego przedsiębiorstwa. Po wykonaniu tych zadań, kierownik powinien szybko przejść do kierowania demokratycznego, tak aby nadal przy wysokiej trosce o zadania, skoncentrować się również na ludziach. Na tym etapie kluczowe jest zaangażowanie „członków” zespołu

Rys. 3.

Style kierowania podczas przeprowadzania zmiany.



Źródło: opracowanie własne na podstawie wykładu Kena Blancharta, „Zarządzanie sytuacyjne”, konferencja Menedżer XXI wieku, Warszawa – Sala Kongresowa 30 listopada 2000 godz. 10:40 oraz J. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 462.

w przeprowadzanie zmiany – tak, aby członkowie zrozumieli jaka jest jej logika. Zarazem lider musi nadal koncentrować się na zadaniach, bo jest osobą, która posiada najpełniejszy obraz roli zespołu. W kolejnej fazie przeprowadzania zmiany, kie-

3. B. Kozusznik, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2007, s. 40.

rownik projektu, powinien przejść do kierowania klubowego – zespół jest zbudowany, członkowie rozumieją swoją misję, a więc należy wykorzystywać silne strony członków zespołu. Zespół powstał, gdyż jednostka nie byłaby w stanie dostarczyć pożądanego rezultatu, stąd lider wyczerpał już swój zasób wiedzy i jego rola koncentruje się na wzmacnianiu relacji interpersonalnych w zespole. W ostatniej fazie, gdy zespół jest już dobrze ukonstytuowany, odnosi sukcesy w realizacji swoich zadań, lider powinien się wycofać, a więc przejść do kierowania zubożonego. Dzięki temu ma zasoby, aby stworzyć nowy zespół odpowiedzialny za kolejną zmianę.

Istotne jest to, iż lider może kierować różnymi projektami. Tak więc, powinien on świadomie diagnozować sytuację w każdym swoim projekcie oddzielnie i w zależności od etapu zaawansowania projektu stosować odpowiedni styl zarządzania.

* * *

Bycie liderem jest umiejętnością. Tak, jak w przypadku każdej dziedziny są osoby predysponowane do takiej roli i osoby, dla których kierowanie jest bardzo trudne. Każdą kompetencję należy wspierać poprzez uczenie się. Muzyk, który ma talent, bez ćwiczeń nigdy dobrze nie zagra. Stąd osoby pełniące funkcje liderów powinni się szkolić np. w zakresie komunikacji, przewodzenia, prowadzenia prezentacji itp. Jako, że przeważnie osoby na stanowiskach kierowniczych są dość zajęte, to decyzja o wyborze szkolenia powinna być bardzo przemyślana i podejmowana z jasnym założeniem – szkolenie ma mi pomóc w kierowaniu zespołem, a nie jest po to, aby uzyskać kolejny papierek, bo na to nie ma czasu. Z procesem uczenia się wiąże się konieczność popełniania błędów – nie da się nauczyć jeździć na nartach bez upadków. Często osoby, które osiągnęły już pewien status zakładają, że chciałyby nabyć daną kompetencję, ale najchętniej to nauczyłyby się

jej bez ryzyka popełnienia błędów. Oczywiście dobry trener (instruktor) zredukuje ryzyko popełniania błędów, ale tak, czy inaczej uczenie się czegoś wymaga pracy. Jeżeli ma się predyspozycje do danej czynności, to uczenie się może sprawiać bardzo dużą satysfakcję.

Na koniec, forsując pracę zespołową w organizacji, warto pamiętać o tzw. „Efekcie Ringelmana”. Francuski inżynier Micimillen Ringelmann przeprowadził na początku XX wieku eksperyment polegający na przeciąganiu liny przez pojedyncze osoby oraz zespoły. Z eksperymentu wynikało, iż pojedyncza osoba ciągnęła linę z przeciętną siłą równą 63 kg, grupa trzyosobowa z przeciętną siłą przypadającą na jednego członka zespołu równą 53 kg, a ośmioosobowa z siłą równą na jedną osobę 31 kg⁴. Tak więc, jednostka jest przeważnie bardziej efektywna, niż jednostka w zespole. Jednocześnie w dzisiejszym turbulentnym i złożonym otoczeniu jednostka nie jest w stanie poradzić sobie z wieloma sytuacjami. Stąd też tak duże znaczenie podnoszenia jakości działań zespołowych w współczesnych przedsiębiorstwach.



dr Jakub J. Brdulak

Adiunkt w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

4. Praca zespołowa – zagrożenie, czy szansa dla organizacji, Kongres Kadry, House of Skills, 2009, <http://wiadomosci.nf.pl/News/20674/Praca-zespołowa-zagrożenie-czy-szansa-dla-organizacji/>, grudzień 2011.

Wspólnie wypromujemy Południowe Podlasie

| Redakcja

Głównym celem porozumienia o współpracy pomiędzy Starostwem Powiatu Bialskiego a Podlaską Agencją Consultingową RECTUS –WOC Sp. z o.o. (organem prowadzącym Studium Celne), jest promowanie Południowego Podlasia, między innymi poprzez wspólne działania na rzecz utworzenia pierwszej w kraju szkoły policealnej kształcącej techników pożarników, przeznaczonych (w pierwszej kolejności) do kształcenia członków Ochotniczych Straży Pożarnych. Porozumienie jest efektem długoletniej i owocnej współpracy między Podlaską Agencją Consultingową RECTUS-WOC ze Starostwem Powiatu Bialskiego.

Strażaków Ochotników jest w powiecie bialskim ok. 5 tysięcy a w kraju ok. 660 tysięcy. Są kształceni tylko w systemie

kursowym. 30-tysięczna armia Państwowej Straży Pożarnej dysponuje czterema szkołami na poziomie średnim i jedną uczelnią wyższą. Fakt coraz lepszego wyposażenia technicznego OSP oraz włączanie doborowych jednostek do krajowego systemu ratownictwa, wskazuje na potrzebę podwyższenia kwalifikacji.

Nie mniej istotną kwestią jest pilna potrzeba przygotowania kadr dla przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 20 osób w związku z wejściem w życie, w 2013 roku, przepisów dotyczących zabezpieczenia przeciwpożarowego firm.

Ponadto wiedza z tego zakresu jest przydatna nie tylko w sytuacji klęsk żywiołowych.



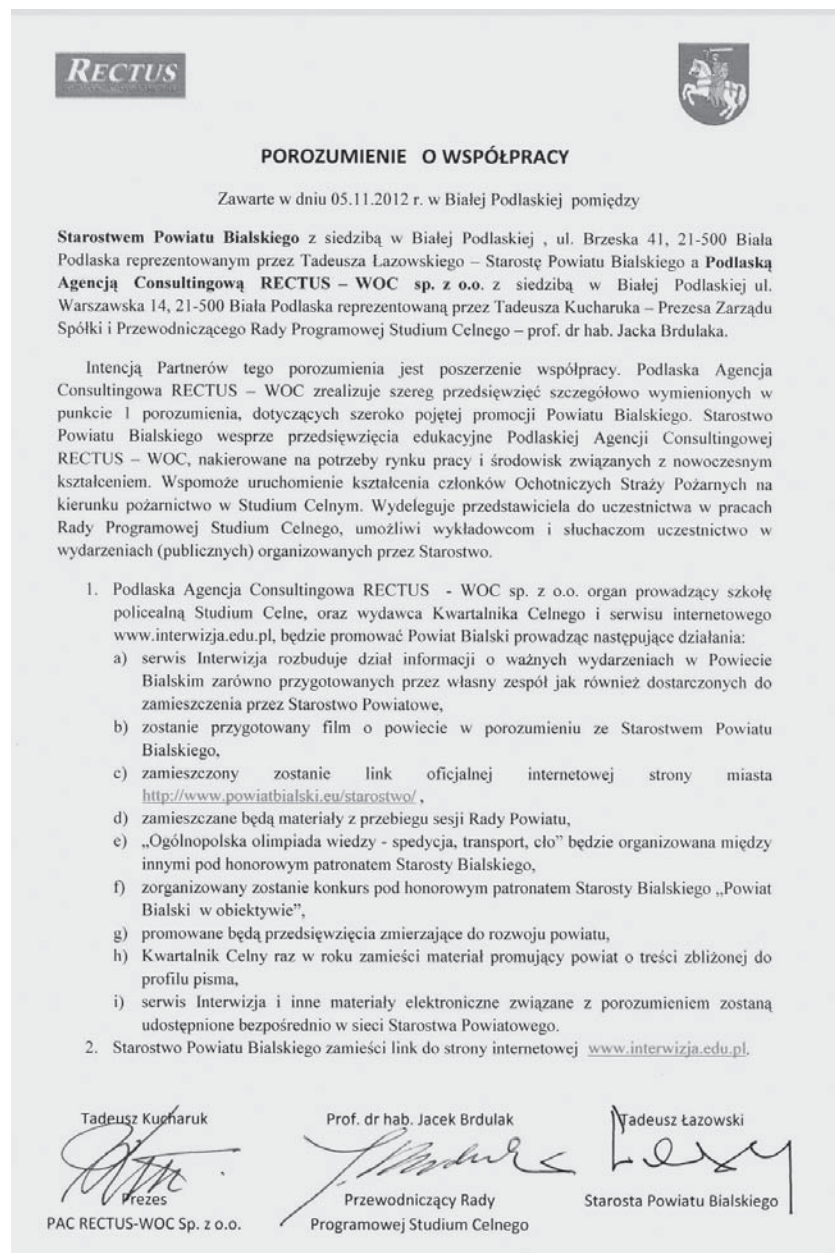
fot. Porozumienie o współpracy podpisali: Starosta Bialski Tadeusz Łazowski, prezes PAC RECTUS-WOC Tadeusz Kucharuk oraz prof. dr hab. Jacek Brdulak - Przewodniczący Rady Programowej Studium Celnego (w środku)

Podjęta inicjatywa jest możliwa do zrealizowania tylko przy współpracy partnerów reprezentujących władze samorządowe, w tym konkretnym przypadku również władze OSP, instytucje edukacyjne, przy poparciu konstruktywnie nastawionych osób i instytucji, w tym także polityków reprezentujących nasz region.

Powodzenie inicjatywy będzie doskonałą promocją regionu a także instytucji uczestniczących w realizacji i osób i instytucji wspierających.

Przesłanką powodzenia jest doświadczenie i zaangażowanie instytucji i osób podejmujących się realizacji projektu oraz instytucji i osób go wspierających.

Projekt jest także okazją do pokazania dorobku Powiatu Bialskiego dla szerokiej rzeszy internautów w tym osób mieszkających nawet poza granicami kraju, a emocjonalnie związanych w Podlasiem.



fot. Treść podpisanego porozumienia ze Starostwem Powiatu Bialskiego

www.studiumcelne.pl

STUDIUM CELNE

w Białej Podlaskiej



NAJLEPSZA SZKOŁA W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM
PRZYJDŹ DO NAS PO DOBRY ZAWÓD:

NOWE DARMOWE KIERUNKI

- **TECHNIK POŻARNICTWA**
- **ASYSTENT OSOBY NIEPEŁNOSPRAWNEJ**
- **TECHNIK ADMINISTRACJI**
specjalność:
BEZPIECZEŃSTWO WEWNĘTRZNE

OFERUJEMY

europejskie standardy
suplement w języku angielskim
nowoczesne metody nauczania
e-learning
kontakt z pracodawcami
wykładowcy - praktycy

**STUDIUM
CELNE**

ul. Warszawska 14
21-500 Biała Podlaska

tel./fax: (83) 343 14 60
e-mail: biuro@rectus.edu.pl

Od wydawcy

Kwartalnik
ISSN 1896-4401
CELNY

„Kwartalnik Celny” stanowi forum wymiany myśli dotyczącej szeroko rozumianych zagadnień związanych z cłem, podatkami, spedycją i transportem. I temu poświęcone są teksty drukowane na łamach pisma. Autorami są naukowcy - profesorowie ze Szkoły Głównej Handlowej, doktoranci z SGH i innych wyższych uczelni, wykładowcy Studium Celnego, specjaliści ze służby celnej, praktycy zajmujący się spedycją i transportem.

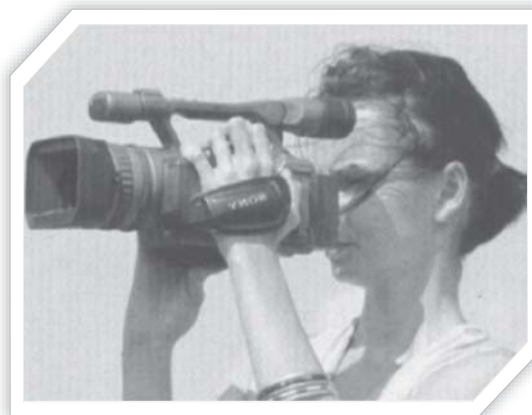
Kwartalnik służy propagowaniu przemian i procesów gospodarczych zachodzących w Polsce, Unii Europejskiej i świecie. Trafia do bibliotek najważniejszych polskich uczelni wyższych. Także do instytucji i organów oraz firm zajmujących się cłem, spedycją i transportem.

Redakcja

EDUKACJA GOSPODARKA KULTURA POLITYKA WYWIADY

TELEWIZJA MŁODYCH

Chcesz zaistnieć w internecie?
ZAPRASZAMY DO WSPÓŁPRACY



Pierwsza w regionie telewizja internetowa

Zareklamuj się na www.interwizja.edu.pl

PODLASKA AGENCJA CONSUTINGOWA RECTUS-WOC Sp. z o.o.

PROWADZI

- Studium Celne
- Agencję Zatrudnienia
- Polsko - Niemieckie Centrum Przedsiębiorczości
- Regionalny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli „RECTUS”
- Kursy: językowe, BHP, na AGENTÓW CELNYCH.



Biała Podlaska ul. Warszawska 14, p. 6
Tel./fax (83) 343 14 60,
www.rectus.edu.pl, e-mail: biuro@rectus.edu.pl



www.rectus.edu.pl; kwartalnik@rectus.edu.pl