

## Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne (Online)

Wydział Społeczno-Ekonomiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie  
Faculty of Social Sciences and Economics, State University of Applied Sciences in Konin, Poland  
<http://ksse.pwsz.konin.edu.pl>

### Redaktorzy (Editors)

Redaktor naczelny: Jakub Bartoszewski

Zastępca redaktora naczelnego i redaktor statystyczny: Artur Zimny

Zastępca redaktora naczelnego i redaktor językowy (język angielski): Karina Zawieja-Żurowska

## Tom 5, nr 4, grudzień 2019 (Vol. 5 No. 4 December 2019)

### Rada Naukowa (Editorial Board)

- prof. zw. dr hab. Stefan Levinta (Uniwersytet Państwowy Tiraspol w Mołdawii)  
prof. zw. dr hab. Krzysztof Wieczorek (Uniwersytet Śląski)  
prof. PhD. Jan Slosiar, CSc. (Uniwersytet w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja)  
prof. dr Valery Shepitko (Uniwersytet w Charkowie, Ukraina)  
prof. dr. Frank Jarle Bruun (Lillehammer University College, Norwegia)  
prof. dr. Hans-Jørgen Wallin Weihe (Universitetet i Stavanger, Norwegia)  
prof. assoc. dr Inese Kokina (Uniwersytet Daugavpils, Łotwa)  
prof. assoc. dr Valentin Constantinov (Mołdawska Akademia Nauk, Mołdawia)  
prof. dr Mordecai Roshwald (Uniwersytet w Minnesocie, USA)  
dr hab. Roman Macyra, prof. nadzw. (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu)  
dr hab. Henryk Noga, prof. nadzw. (Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie)  
dr hab. Mirosław Hamrol, prof. nadzw. (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)  
dr hab. Przemysław Osiewicz, prof. nadzw. (Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu)  
dr hab. Michał Pluciński, prof. nadzw. (Uniwersytet Szczeciński)  
dr hab. Piotr Szczypa, prof. nadzw. (Uniwersytet Szczeciński)  
dr hab. Krzysztof Wiak, prof. nadzw. (Katolicki Uniwersytet Lubelski)  
dr hab. Magdalena Ziolo, prof. nadzw. (Uniwersytet Szczeciński)  
dr hab. Zbigniew Klimiuk, prof. nadzw. (IPiSS Warszawa)  
dr hab. Jan Niewęglowski, prof. nadzw. (UKSW Warszawa)  
doc. PaedDr. Jana Depešová, PhD (Univerzita Konštantína Filozofa w Nitrze, Słowacja)  
doc. mgr Marian Palenciar CSc. (Uniwersytet w Preszowie, Słowacja)  
dr psych. Doc Valerijs Dombrovskis (Uniwersytet Daugavpils, Łotwa)  
dr paed. Doc. Jelena Badjanova (Uniwersytet Daugavpils, Łotwa)  
dr Gediminas Sargunas (Poniewież College, Litwa)  
dr Pankojini Mulia (India Institute of Technology Dhanbād, Indie)  
dr Anna Nowacka (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku)  
dr Mariola Szewczyk-Jarocka (Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku)  
dr Jelena Prtljaga (Uniwersytet w Belgradzie, Serbia)  
dr Aleksandra Gojkov-Rajić (College Mihailo Palov Vršac, Serbia)  
dr n. med. Jerzy Olas (Centrum Zdrowia Psychicznego w Turku)  
dr Bartłomiej Skowroński (Uniwersytet Warszawski)

**Redaktor naczelny** (Editor)

Jakub Bartoszewski

**Zastępcy redaktora naczelnego** (Deputy editors)

Artur Zimny, Karina Zawieja-Żurowska

**Redaktorzy językowi** (Language editors)

Maria Sierakowska (język polski)

Karina Zawieja-Żurowska (język angielski)

Artykuły dostępne są na licencji Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)  
Articles are licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)



Redakcja i korekta: Maria Sierakowska

Projekt okładki: Agnieszka Jankowska

Skład: Piotr Bajak

Wersją pierwotną czasopisma jest wersja elektroniczna

ISSN 2719-7794

Wydawca

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie

ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin

<http://www.konin.edu.pl>, tel. 63 249 72 00

Druk i oprawa

Mazowieckie Centrum Poligrafii, ul. Słoneczna 3C, 05-270 Marki, tel. +48 22 845 66 55, [www.drukksiazek.pl](http://www.drukksiazek.pl)

---

## Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne (Online)

Wydział Społeczno-Ekonomiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie

Tom 5, nr 4, grudzień 2019

<http://ksse.pwsz.konin.edu.pl>

---

### Spis treści

**O autorach**..... 231

#### Artykuły:

Wojciech Piestrzyński, Dariusz Sarzała – *Poczucie ważności uczniów w szkole. Raport z badań własnych* ..... 233

Peter Jusko – *Socioekonomická analýza vplyvu sociálnej globalizácie na riešenia sociálnych problémov* ..... 241

Julita Jezierska – *System ocen pracowniczych jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi* ..... 253

Zbigniew Klimiuk – *Problem intensyfikacji rozwoju gospodarczego Polski w latach 1986-1990 wg planu NPSG na tle realizacji planu trzyletniego (1982-1985)* ..... 273

Damian Jabłonowski – *Odnawialne źródła energii motorem rozwoju miasta Konina* ..... 299

**Lista recenzentów** ..... 307

**Informacje dla autorów** ..... 309



---

## Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne (Online)

Wydział Społeczno-Ekonomiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie  
<http://ksse.pwsz.konin.edu.pl>

---

### O autorach

**Damian Jabłonowski**, absolwent PWSZ w Koninie (logistyka i organizacja produkcji), obecnie student zarządzania i inżynierii produkcji (II st.). W latach 2014-2015 był radnym w Młodzieżowej Radzie Miasta Konina, w 2017 został laureatem Akademii Młodej Przedsiębiorczości. W roku akademickim 2018/2019 przewodził Samorządowi Studentów PWSZ w Koninie, działał i działa w wielu uczelnianych komisjach. Od 2019 jest prezesem Stowarzyszenia Absolwentów i Przyjaciół PWSZ w Koninie. Na co dzień pracuje dorywczo w jednej z konińskich stacji paliw.

e-mail: [damianjab1997r@gmail.com](mailto:damianjab1997r@gmail.com)

**Julita Jezierska**, mgr, absolwentka socjologii Uniwersytetu Warszawskiego, Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych, specjalizacja polityka społeczna. Ukończyła program doktorancki z zakresu ekonomii w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych oraz studia podyplomowe obejmujące zagadnienia nauk ekonomicznych i prawnych w Szkole Głównej Handlowej, na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego, na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego oraz w Wyższej Szkole Ekonomicznej w Warszawie. Od 2003 r. pracuje w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych w pionie dochodów, obecnie w Departamencie Realizacji Dochodów.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5032-8982>

e-mail: [j\\_jezierska@vp.pl](mailto:j_jezierska@vp.pl)

**Peter Jusko**, PhD., prof. PaedDr., jest kierownikiem Katedry Pracy Socjalnej na Wydziale Pedagogicznym Uniwersytetu Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy. W działalności pedagogicznej, naukowo-badawczej i wydawniczej zajmuje się problematyką polityki społecznej, pracy socjalnej z młodzieżą oraz profilaktyką zjawisk społeczno-patologicznych. Jest autorem i współautorem ponad 20 publikacji książkowych, ponad 100 opracowań naukowych i zawodowych oraz ponad 30 artykułów w czasopismach krajowych i zagranicznych. Ma ponad 200 cytatów

i odpowiedzi na temat swojej pracy w kraju i za granicą. Był badaczem i współbadacz ponad 20 naukowych projektów badawczych.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1401-035X>

e-mail: [peter.jusko@umb.sk](mailto:peter.jusko@umb.sk)

**Zbigniew Klimiuk**, dr hab. nauk ekonomicznych (specjalności: bankowość, finanse międzynarodowe, historia gospodarcza, polityka gospodarcza). Profesor IPiSS w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie oraz profesor uczelni w Mazowieckiej Uczelni Publicznej w Płocku. Wcześniej pracował m.in. w SGH i w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Odbił praktyki i szkolenia w zagranicznych instytucjach finansowych. Autor pięciu monografii, ok. 220 artykułów naukowych i publicystycznych oraz rozdziałów w monografiach. Ekspert Polskiego Lobby Przemysłowego im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Warszawie.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8555-3522>

e-mail: [zbigniew.klimiuk@yahoo.pl](mailto:zbigniew.klimiuk@yahoo.pl)

**Wojciech Piestrzyński**, psycholog, dr nauk humanistycznych, Akademia Pomorska w Słupsku, Instytut Bezpieczeństwa Narodowego i Zarządzania, Zakład Teorii Bezpieczeństwa. Zainteresowania badawcze: bezpieczeństwo personalne, relacje interpersonalne, zachowania ryzykowne, rodzina, psychoseksualność, gerontologia.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0435-4557>

e-mail: [wojciech.piestrzynski@apsl.edu.pl](mailto:wojciech.piestrzynski@apsl.edu.pl)

**Dariusz Sarzała**, dr nauk humanistycznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Instytut Nauk Pedagogicznych, Katedra Pedagogiki Specjalnej i Resocjalizacji. Zajmuje się głównie problematyką resocjalizacji i zachowań dewiacyjnych, prowadzi również badania dotyczące roli rodziny w procesie wychowania i socjalizacji oraz społecznej aktywności dzieci i młodzieży w sieci internetowej.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4574-5132>

e-mail: [dariusz.sarzala@uwm.edu.pl](mailto:dariusz.sarzala@uwm.edu.pl)

## ***Poczucie ważności uczniów w szkole Raport z badań własnych<sup>1</sup>***

**Wojciech Piestrzyński**

Instytut Bezpieczeństwa i Zarządzania, Akademia Pomorska w Słupsku

<https://orcid.org/0000-0002-0435-4557>

[wojciech.piestrzynski@apsl.edu.pl](mailto:wojciech.piestrzynski@apsl.edu.pl)

**Dariusz Sarzała**

Instytut Nauk Pedagogicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

<https://orcid.org/0000-0002-4574-5132>

[dariusz.sarzala@uwm.edu.pl](mailto:dariusz.sarzala@uwm.edu.pl)

### **The sense of importance of students at school. Own research report**

Every human being, regardless of his age, to a large extent functions in a consciously or dictated social environment. In the case of students, the latter is represented by the school. Multiple social interactions take place in its space. Hence, it seems that the key to human development – shaping self-esteem, personal dignity and subjectivity - is the sense of importance in a specific environment. The aim of the research is to answer the question to what extent students feel important in the school environment? In the 2018/2019 school year, 258 students and 291 students aged 11-15 were tested with the Krystyna Kmieciak-Baran Attitude Test<sup>2</sup>. Its results were statistically analyzed. The respondents, except for 11-year-old students who experience a sense of importance of their person at school, evaluate them at a neutral level.

*Keywords:* pupils; sense of importance; self-esteem; sense of personal dignity; sense of subjectivity

---

<sup>1</sup> Badania nie były sponsorowane.

<sup>2</sup> Autorzy tego artykułu otrzymali od autorki testu jej osobistą zgodę na ich wykorzystanie.

## Wprowadzenie

Trudno wyobrazić sobie harmonijny rozwój człowieka, kiedy środowisko, w jakim żyje, nie akceptuje go jako istoty ludzkiej, nie wzmacnia i nie wspiera w codziennym życiu. Zadania, jakie stają przed środowiskiem szkolnym w sposób wyraźny dotyczą działań na rzecz rozwoju człowieka jako istoty społecznej. Każdy uczeń bowiem to niepowtarzalna struktura psychofizyczna, która wymaga indywidualnego podejścia. Zatem poczucie godności, podmiotowości, własnej wartości to podstawa budowania prawidłowych relacji w środowisku szkolnym.

Poczucie własnej wartości mieści się w kategorii przekonań, które można określić jako pozytywne przekonania o ważności własnego „ja”. Konstrukty ten jest oparty m.in. na samoocenie, samoakceptacji, ale również na informacji zwrotnej ze środowiska zewnętrznego, które mówi jednostce na ile jest ona wartościowa, zatem na ile relacje z nią są ważne i kreatywne. Poczucie własnej wartości jest związane z przekonaniem i wyobrażeniami, jakie człowiek ma swój temat i jest miarą tego, jak bardzo akceptuje siebie lub innych (Navabinejad, 2008). Warto także zaznaczyć, że poczucie własnej wartości jest ściśle związane z obrazem psychicznym danej osoby o sobie, a także ze stylem radzenia sobie. Pozytywny obraz własnego ciała stwarza w człowieku poczucie wartości i odwrotnie, obraz mentalny, ulegający zmianie, prowadzi do zmian w poczuciu wartości (Noqani i in., 2006). Badacze tej problematyki podkreślają również, że wzrost samooceny we wszystkich grupach wiekowych jest bezpośrednio związany z optymizmem, pozytywnym afektem i poczuciem wsparcia społecznego (Orth i in., 2010). Człowiek nie ma jednak stałej oceny swojej wartości. Regulatory wewnętrzne i zewnętrzne, związane z mechanizmami motywacyjnymi, wyznaczają aktualny poziom poczucia wartości. Jego adekwatny poziom przyczynia się do równowagi psychicznej człowieka. Decydują o nim m.in. określone zdolności osobowości, o których posiadaniu może zasignalizować przyjazne środowisko. Zatem rolą środowiska zewnętrznego jest wspieranie jednostki w konstruowaniu szacunku dla samego siebie (Kata, 2018)

Człowiek, chcąc zachować własny system wartości, nie może niszczyć lub zniekształcać systemu wartości drugiego człowieka. Osoby w okresie adolescencji kształtują ostatecznie swój system wartości, który jest m.in. konsekwencją systemu wartości, jaki reprezentują członkowie rodziny czy też inne osoby znaczące. Ważne, wręcz kluczowe staje się, aby środowisko szkolne przekazując określone wartości, nie zapomniało, że człowiek ma niezbywalne prawo do osobistej godności. Szkoła to miejsce, gdzie spotykają się przedstawiciele różnych środowisk rodzinnych: pełnych rodzin, zrekonstruowanych, rozbitych, dysfunkcyjnych czy wręcz patologicznych. Nie mniej to miejsce interakcji międzyludzkich, gdzie nikt nie ma prawa marginalizować kogokolwiek (por. Salwa, Kulik, 2019; Nikityrowicz, 2000).

W nurt niniejszych rozważań wpłata się również uznanie podmiotowości człowieka. Mając na uwadze różnorodne koncepcje rozumienia podmiotowości



istoty ludzkiej, należy zauważyć, że pojęcie podmiotowości jest zaprzeczeniem przedmiotowego postrzegania ludzkiej egzystencji. Zatem w procesie wychowania nie można odrzucić znaczenia kreatywności wychowanka. Narzucanie mu tylko świata innych, bez uznania ucznia od samego początku jako podmiotu, prowadzi często do jego alienacji w środowisku szkolnym. Postulat uznania podmiotowości każdej jednostki, z którą pracuje się na rzecz jej uspołecznienia, należy do kluczowych postulatów psychologii humanistycznej i powinien być bliski współczesnemu nauczycielowi (por. Zygałdo, 2016).

## **Metoda i cel badań**

Do badań zaproszono 258 uczniów i 291 uczennic w wieku 11–15 lat. Celem badań było ustalenie: Czy płeć i wiek badanych determinuje poczucie ważności w środowisku szkolnym?.

W związku z tym przyjęto następujące problemy i hipotezy badawcze:

P-1. Na ile płeć determinuje poczucie ważności uczniów w szkole?

H-1. Płeć jest zmienną, która decyduje o poczuciu ważności w szkole w ten sposób, że uczennice częściej od uczniów prezentują takie poczucie w stopniu wysokim.

P-2. Czy wiek uczniów decyduje o ich poczuciu ważności w szkole?

H-2. Poczucie ważności w szkole uczniów rośnie wraz z wiekiem.

P-3. Jak wiek uczennic kształtuje ich poczucie ważności w szkole?

H-3. Uczennice niezależnie od wieku nie różnią między sobą w poczuciu ważności w szkole.

Badania przeprowadzono w roku szkolnym 2018/2019 w szkołach z kilku powiatów znajdujących się w województwie pomorskim i zachodniopomorskim. Za narzędzie posłużył Test postaw wobec szkoły, autorstwa Krystyny Kmiecik-Baran. Wyniki surowe do wartości 2.00 włącznie świadczą o toksycznej roli szkoły (brak poczucia ważności ucznia w szkole) w procesie kształtowania poczucia własnej wartości i poczucia osobistej godności; wyniki w przedziale 2.01–2.86 świadczą o neutralności szkoły, a 2.87–4.0 sugerują, że szkoła spełnia swoją funkcję w ten sposób, że daje uczniowi poczucie ważności.

## **Wyniki badań**

W pierwszej fazie poddano analizie statystycznej wiek badanych uczniów i uczennic. W tabeli 1 zaprezentowano statystyki opisowe wieku badanych. Następnie

za pomocą Testu U Manna-Whitneya sprawdzono, czy badane grupy nie różnią się między sobą pod względem wieku (tabela 2).

Tabela 1  
*Statystyki opisowe wieku badanych uczniów*

Badana grupa*	Liczba N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
Uczniowie	258	11	15	12.74	13	1.28	.25	-1.02
Uczennice	291	11	15	12.78	13	1.26	.25	-1.01

Dla Uczniów  $K(SD) = .19$ ,  $p < .000$ , rozkład nienormalny, CI 95% [12.58; 12.90]

Dla Uczennic  $K(SD) = .21$ ,  $p < .000$ , rozkład nienormalny, CI 95% [12.63; 12.92]

Tabela 2  
*Wiek badanych uczniów i uczennic*

Grupa	N	Średnia wieku	Z	U	Istotność U
Uczniowie	258	12.74	.35	36880.5	.72
Uczennice	291	12.78			

W dalszej kolejności dokonano analizy statystyk opisowych dla zmiennej poczucia ważności (tabela 3)

Tabela 3  
*Statystyki opisowe poczucia ważności uczniów w szkole*

Badana grupa*	Liczba N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
(C1)	258	1	4	2.78	3	1.008	-.59	-.50
(11a)	50	1	4	2.80	3	1.06	-.52	-.92
(12a)	73	1	4	2.79	3	1.01	-.47	-.81
(13a)	57	1	4	2.82	3	.96	-.98	.63
(14a)	49	1	4	2.83	3	1.02	-.73	.01
(15a)	29	1	4	2.585	3	.98	.25	-.84

\*(C1) – uczniowie w wieku 11–15 lat; (11a) – uczniowie w wieku 11 lat; (12a) – uczniowie w wieku 12 lat; (13a) – uczniowie w wieku 13 lat; (14a) – uczniowie w wieku 14 lat; (15a) – uczniowie w wieku 15 lat.

Dla (C1)  $K(SD) = .27$ ,  $p < .00001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.66; 2.90]

Dla (11a)  $K(SD) = .25$ ,  $p = .002$ , rozkład normalny, CI 95% [2.49; 3.10]

Dla (12a)  $K(SD) = .25$ ,  $p = .0001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.55; 3.03]

Dla (13a)  $K(SD) = .34$ ,  $p < .00001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.56; 3.08]

Dla (14a)  $K(SD) = .25$ ,  $p = .002$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.54; 3.13]

Dla (15a)  $K(SD) = .25$ ,  $p = .04$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.21; 2.95]

Przeprowadzono również analizę statystyk opisowych dla zmiennej poczucia ważności badanych uczennic (tabela 4).

Tabela 4

Statystyki opisowe poczucia odpowiedzialności uczennic

Badana grupa*	Liczba N	Min.	Maks.	Średnia	Mediana	Odchylenie standardowe	Skośność	Kurtoza
(C2)	291	1	4	2.58	3	1.06	-.16	-1.20
(11b)	48	1	4	2.89	3	.95	-.71	-.22
(12b)	92	1	4	2.72	3	.99	-.58	-.65
(13b)	59	1	4	2.40	2	1.13	.23	-1.32
(14b)	59	1	4	2.22	2	1.05	.46	-.94
(15b)	33	1	4	2.69	3	1.13	-.17	-1.37

\*(C2) – uczennice w wieku 11–15 lat; (11b) – uczennice w wieku 11 lat; (12b) – uczennice w wieku 12 lat; (13b) – uczennice w wieku 13 lat; (14b) – uczennice w wieku 14 lat; (15b) – uczennice w wieku 15 lat.

Dla (C2)  $K(SD) = .21, p = .00001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.46; 2.70]

Dla (11b)  $K(SD) = .29, p = .0003$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.61; 3.17]

Dla (12b)  $K(SD) = .31, p < .00001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.52; 2.93]

Dla (13b)  $K(SD) = .23, p = .002$ , rozkład nienormalny, CI 95% [2.11; 2.70]

Dla (14b)  $K(SD) = .24, p = .001$ , rozkład nienormalny, CI 95% [1.94; 2.43]

Dla (15b)  $K(SD) = .21, p = .08$ , rozkład normalny, CI 95% [2.29; 3.09]

Przystępując do ustalenia odpowiedzi na pytanie, czy zachodzą istotne różnice w poczuciu ważności badanych uczniów i uczennic, zastosowano Test U Manna-Whitneya (dla rozkładów nienormalnych (tabela 5)).

Tabela 5

Poczucie ważności badanych uczniów i uczennic

Grupa*	N	Średnia poczucia odpowiedzialności	Z	U <sub>t</sub>	Istność U
Uczniowie (C1)	258	2.78	- 3.99	30130.5	.000
Uczennice (C2)	291	2.58			
Uczniowie (11a)	50	2.80	-.28	1159	.385
Uczennice (11b)	48	2.89			
Uczniowie (12a)	73	2.79	-.39	3236.5	.34
Uczennice (12b)	92	2.72			
Uczniowie (13a)	57	2.82	- 2.12	1296	.01
Uczennice (13b)	59	2.40			
Uczniowie (14a)	49	2.83	- 2.98	960.5	.001
Uczennice (14b)	59	2.22			
Uczniowie (15a)	29	2.58	.42	448	.33
Uczennice (15b)	33	2.69			

\*(C1) – uczniowie w wieku 11-15 lat; (C2) – uczennice w wieku 11–15 lat;

(11a) – uczniowie w wieku 11 lat; (11b) – uczennice w wieku 11 lat;

(12a) – uczniowie w wieku 12 lat; (12b) – uczennice w wieku 12 lat;

(13a) – uczniowie w wieku 13 lat; (13b) – uczennice w wieku 13 lat;

(14a) – uczniowie w wieku 14 lat; (14b) – uczennice w wieku 14 lat;

(15a) – uczniowie w wieku 15 lat; (15b) – uczennice w wieku 15 lat.

W celu zbadania, czy zachodzą różnice w poczuciu ważności między poszczególnymi grupami wiekowymi uczniów, posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji ANOVA oraz Testem post hoc Tukeya (tabela 6).

Tabela 6

*Wyniki analizy wariancji dla zmiennej poczucie ważności badanych uczniów\**

Źródło	SS		df	MS	Test F
Między grupami	1.471		4	.36	.36
Wewnątrz grup	255.22		253	4.67	
Suma	256.69		257		

$p = .83$

\*(11a) – uczniowie w wieku 11 lat; (12a) – uczniowie w wieku 12 lat; (13a) – uczniowie w wieku 13 lat; (14a) – uczniowie w wieku 14 lat; (15a) – uczniowie w wieku 15 lat.

### Test post hoc Tukey

Para zabiegów	Statystyka Tukey HSD Q	Wartości p Tukey HSD Q	Poziom istotności
(11a) vs (12a)	.42	.89	nieistotny
(11a) vs (13a)	.30	.89	nieistotny
(11a) vs (14a)	.25	.89	nieistotny
(11a) vs (15a)	1.28	.88	nieistotny
(12a) vs (13a)	.37	.88	nieistotny
(12a) vs (15a)	.32	.89	nieistotny
(12a) vs (14a)	1.33	.86	nieistotny
(13a) vs (14a)	0.30	.89	nieistotny
(13a) vs (15a)	1.57	.77	nieistotny
(14a) vs (15a)	1.50	.80	nieistotny

Badano także, czy zachodzą różnice w poczuciu ważności między poszczególnymi grupami wiekowymi uczennic. W tym celu także posłużono się jednoczynnikową analizą wariancji ANOVA oraz Testem post hoc Tukeya (tabela 7).

Tabela 7

*Wyniki analizy wariancji dla zmiennej poczucie ważności badanych uczennic\**

Źródło	SS		df	MS	Test F
Między grupami	9.92		4	2.48	2.84
Wewnątrz grup	249.57		286	.87	
Suma	259.50		290		

$p = .02$

(11b) – uczennice w wieku 11 lat; (12b) – uczennice w wieku 12 lat; (13b) – uczennice w wieku 13 lat; (14b) – uczniowie w wieku 14 lat; (15b) – uczniowie w wieku 15 lat.

### Test post hoc Tukey

Para zabiegów	Statystyka Tukey HSD Q	Wartości p Tukey HSD Q	Poziom istotności
(11b) vs (12b)	3.55	.09	nieistotny
(11b) vs (13b)	1.53	.79	nieistotny
(11b) vs (14b)	1.13	.89	nieistotny
(11b) vs (15b)	.84	.89	nieistotny
(12b) vs (13b)	2.00	.60	nieistotny
(12b) vs (15b)	2.46	.41	nieistotny
(12b) vs (15b)	4.06	.03	* p < .05
(13b) vs (14b)	.41	.89	nieistotny
(13b) vs (15b)	2.25	.50	nieistotny
(14b) vs (15b)	1.89	.64	nieistotny

### Wnioski

1. Badania wykazały, że szkoła jest środowiskiem neutralnym dla rozwoju osobistego uczniów. Oznacza to, że przeciętny badany uczeń nie otrzymuje od szkoły wsparcia w procesie budowania poczucia własnej wartości, podmiotowości czy też doświadczania godności osobistej. Wyjątkiem są uczennice w wieku 11 lat, które, w ich percepcji, takie wsparcie ze strony szkoły otrzymują.
2. Nie należy wyniku przeciętnego w przypadku obu grup badanych, sugerującego, że szkoła nie jest dla ucznia środowiskiem toksycznym, traktować za dobry, ponieważ szkoła jest powołana do wspierania, zatem, jak wynika z badań, nie realizuje swoich podstawowych celów wychowawczych i opiekuńczych.
3. Wczesna adolescencja to wyjątkowy okres rozwojowy człowieka, stąd wymaga od wszystkich pracujących z młodzieżą nauczycieli, nie tylko specjalistów zatrudnionych w szkole, kultury pedagogicznej, opartej na wrażliwości, otwarciu, współdziałaniu i akceptacji drugiego człowieka.

## Literatura

- Kata, J. (2018). Poczucie własnej wartości u młodzieży. Wymiar teoretyczny i praktyczne implikacje. *Nauczyciel i Szkoła*, 3(67), 95–104.
- Navabi Nejad, Sh. (2008). Gender and self-esteem. *Journal of Research and Women's Studies* 2(3), 4–13.
- Nikitorowicz, J. (2000). Tolerancja jako wartość w pracy nauczyciela w społeczeństwie wielokulturowym. *Chowanna*, 2, 62–74
- Noqani, F., Monjamed, Z., Bohrani, N., Qodrati Jabelo, V. (2006). Comparison of self-esteem in patients who have cancer. *Hayat* 12(2), 33–41.
- Orth, U., Trzesniewski, K.H., Robins, R.W. (2010). Self-esteem development from g adulthood to old age: A cohort-sequential longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 645–58. <http://dx.doi.org/10.1037/a0018769>
- Salwa, K., Kulik, A. (2019). Poczucie godności osobistej a struktura wartości polskich studentek. *Seminare*, 40(1), 119–133.
- Zygadło, A. (2016). Poczucie podmiotowości pracowników w organizacjach opartych na wiedzy. Gotowość do rezygnacji z podmiotowości wśród menedżerów korporacji międzynarodowych. *Szkoła – Zawód – Praca*, 11, 73–85.

## ***Socioekonomická analýza vplyvu sociálnej glokalizácie na riešenia sociálnych problémov***

**Peter Jusko**

Uniwersytet Mateja Bela w Bańskiej Bystrzycy

<https://orcid.org/0000-0003-1401-035X>

[peter.jusko@umb.sk](mailto:peter.jusko@umb.sk)

### **Socio-economic analysis of the impact of social 241ractice241tion<sup>1</sup> on solutions to social problems**

Social glocalization (portalization of globalization and localization) represents the simultaneous occurrence of universalization and particular tendencies in contemporary social, political and economic systems. In our paper we deal with the impact of the glocalization approach on solving social problems. Through socio-economic analysis we focus on the basic problems, terminological context, related topics and context of application of glocalization approaches to the solution of social problems as well as the relation of application of this approach to social practice.

*Keywords:* social 241ractice241tion; social problem; global togetherness; digital transparency; supervision; participative economy; cosmopolitanism; spatial fix; surveillance studies; punctum proximum; Attention restoration theory

*Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/0692/18 Závislosť od internetu u žiakov základných škôl v podmienkach SR a ČR*

---

<sup>1</sup> *Social glocalisation* – „sociálna glokalizácia“: portalizácia globalizácie a lokalizácie, predstavuje súčasný výskyt univerzalizačných a partikulárnych tendencií v súčasných spoločenských, politických a ekonomických systémoch. Pojem glokalizácia predstavuje výzvu pre zjednodušujúce koncepcie procesov globalizácie ako lineárneho rozširovania územných mierok. Glokalizácia naznačuje, že rastie význam kontinentálnej a globálnej úrovne spolu s rastúcim významom miestnej a regionálnej úrovne.

## Úvod

Spoluprítomnosť univerzalistických a partikulárnych tendencií (nielen) v sociogeografickom kontexte má rozhodujúci vplyv na koncipovanie socioekonomických prístupov k riešeniu sociálnych problémov. Prepájanie týchto dvoch zložiek spôsobuje (por. Byung-Chul Han, 2016, s. 130), že v súčasnosti sa z celej našj planéty stáva jedno veľké panoptikum<sup>2</sup>, ktoré nemá vonkajšok. Svet sa tým stáva "totálnym", pretože žiadne bariéry (steny) neoddeľujú vnútrajšok od vonkajšku. Panoptikálnu podobu nemajú len sociálne siete, ale aj priestory pre výkon zamestnania, či verejné priestranstvá (kamerový systém, čipové karty, elektronický monitoring apod.).

Silnejúce snahy o vytvorenie globálnej pospolitosti (por. Suša – Hrubec a kol., 2017, s. 104) profilujú budúcu povahu sociálnych problémov, ako aj ich riešení. Fínálna podoba globálnej pospolitosti by mohla byť založená na viacúrovňovom globálnom usporiadaní, vychádzať z jednotlivých lokálnych, národných a makroregionálnych inštitúcií, a pritom zachovávať jednotlivé partikulárne kultúrne a politické identity s ich osobitnými rysmi v ekonomicky egalitárnom prostredí.

Práve v ekonomickom zmysle je táto predstava limitovaná schopnosťou globálnej pospolitosti neustále vytvárať zisky a nové pracovné príležitosti. V kontexte sociálnej globalizácie ide o zaplňovanie našej planéty a neustály export výrobných kapacít do čoraz odľahlejších lokalít s lacnejšou a menej legislatívne regulovanou pracovnou silou s cieľom dosiahnutia čo najväčších ziskov. Ekonomická výhodnosť, niekedy až nevyhnutnosť offshoringu, onshoringu, či outsourcingu v konkurenčnom prostredí je zrejmá, jej dopady na individuálny život ľudí tiež. Predovšetkým ide o všadeprítomnú neistotu.

Veľký vplyv na vznik sa riešenie sociálnych problémov má aj prostredníctvom digitalizácie presadzovaná transparentnosť. Všeobecnou prístupnosťou informácií garantovaná transparentnosť nachádza v jednotlivých oblastiach sociálnej politiky viaceré riziká a ohrozenia. Ide napr. o problém s elektronickým zverejňovaním informácií o zdravotnom stave napr. pre lekárnikov, či o vytváranie výkonových modelov hodnotenia pedagogickej a vedeckej činnosti vysokoškolských učiteľov.

K výberu tejto témy nás teda viedli predovšetkým vplyv spoluprítomnosti univerzalistických a partikulárnych tendencií na riešenie sociálnych problémov, silnejúce snahy o vytvorenie globálnej pospolitosti, existencia konečných zeme-pisných limitov neustáleho vytvárania ziskov a prostredníctvom digitalizácie presadzovaná transparentnosť.

---

<sup>2</sup> Panoptikum bol pôvodne názov pre ideálne väzenie v tvare kruhu, v ktorom by boli väzni stále na očiach.



## 1. Základné problémy spojené s aplikáciou globalizačných prístupov do riešenia sociálnych problémov

Jednou zo základných funkcií sociálnej politiky je funkcia homogenizačná. Homogenizovať spoločnosť znamená odstraňovať, resp. aspoň zmierňovať neodôvodnené, resp. príliš veľké sociálne rozdiely. Existujúca globalizácia nerovností a nerovnomernosti však často vytvára nové hranice, resp. staré ruší. Problémy ako masová migrácia, environmentálny stres, alebo sociálna úzkosť zo zmeškania niečoho<sup>3</sup>, zdanlivo síce vôbec spolu nesúvisiace majú spoločného menovateľa práve v zmenách rôznych hraníc: štátov, kontinentov, geopolitických zón, ale aj hraníc virtuálnych.

Príkladom vplyvu faktického miznutia hraníc na štruktúru zamestnanosti sú presuny intelektuálnych špičiek vedy a vývoja a ich koncentrácia v špecializovaných centrách. Synergický efekt spolupôsobenia špičiek odboru na riešení konkrétneho problému je evidentný, má však z dlhodobého hľadiska isté riziká. Ide najmä o nenaplnovanie vyššie spomínanej homogenizačnej funkcie v tomto (vedeckom), ale aj iných segmentoch trhu práce, napr. športe, kultúre, či manažmente.

V zmysle riešenia sociálnych problémov v kontexte globalizácie sa vynára spoločenská potreba monitorovať ľudí ako reálnych, alebo potenciálnych sociálnych klientov s cieľom ich pozitívneho ovplyvňovania vo vzťahu k eliminácii sociálne problémových situácií, v ktorých sa nachádzajú, resp. sa môžu nachádzať. Možnými rizikami takýchto procesov sledovania sa zaoberajú tzv. *surveillance*<sup>4</sup> studies. Interdisciplinárna analýza nových techník sledovania ľudí je dôležitou súčasťou nielen *surveillance studies*, ale aj identifikácie a posudzovania vplyvov informačno-komunikačných technológií v sociálnej sfére, pri práci so sociálnymi klientmi, či evidenčnej činnosti v sociálnych inštitúciách. Medzi takéto nové techniky a technológie sledovania patria napr. (Mertl, 2017, s. 41-42) uzavreté kamerové systémy, sledovanie GPS signálov, či mobilov, biometrické identifikátory (otlačky prstov, či sietnice oka) sociálne siete, programovateľné čipové karty, či čipy priamo v koži apod.

Všetky tieto, v súčasnosti už megatrendy, sa postupne prepájajú a nadobúdajú niektoré znaky tyranie, predovšetkým neobmedzenosť moci a despoticizmus. Byung-Chul Han (2016, s. 88) v tejto súvislosti hovorí o tyranii viditeľnosti. Zabsolútnenie viditeľnosti (všetko musí byť viditeľné) akcentované imperatívom transparentnosti spôsobuje podozrievavosť voči tomu, čo sa nepodrobuje požiadavke viditeľnosti. Týmto sa naplňuje ďalší so znakov tyranie: násilnosť.

<sup>3</sup> FOMO – *fear of missing out*: ustaraný pocit, že vám môžu uniknúť zaujímavé udalosti, ktoré sa chystajú ostatní, najmä v dôsledku vecí, ktoré vidíte na sociálnych sieťach.

<sup>4</sup> *Surveillance* – dohľad: monitorovanie správania, aktivít alebo iných meniacich sa informácií za účelom ovplyvňovania, kontrolovania, riadenia alebo ochrany ľudí.

Za najvýznamnejšie problémy súvisiace so sociálnou globalizáciou môžeme považovať nenaplnovanie homogenizačnej funkcie sociálnej politiky, a tým narušovanie jedného z pilierov stability našej spoločnosti, vytváranie nových, resp. rušenie starých hraníc ako dôsledok globalizácie nerovností a nerovnomernosti, nové techniky a technológie sledovania ľudí s cieľom ich monitorovania, ovplyvňovania, riadenia, či ochrany, ako aj „tyrania viditeľnosti“ ako výsledok megatrendov v sledovaní ľudí.

## **2. Terminologické súvislosti aplikácie sociálnej globalizácie do riešenia sociálnych problémov**

Teoreticky koncipovať globalizačný prístup do riešenia sociálnych problémov predpokladá sa identifikovať a analyzovať pojmy, ktoré s týmto procesom súvisia. Nezanedbateľnú úlohu v tomto procese, predovšetkým z hľadiska profesionálneho výkonu sociálnej práce, má supervízia<sup>5</sup>. V súvislosti so sociálnou globalizáciou sa pripájame k úvahám Willkeho (1997), ktorý uvádza, že súčasnú spoločnosť charakterizujú predovšetkým poznanie a proces globalizácie. Táto spoločnosť už stratila bežnú formu jednoty, a stala sa spoločnosťou polycentrickou. Z tohto dôvodu nevyžaduje integráciu, ale supervíziu. Vnímanie supervízie v kontexte sociálnej globalizácie poukazuje na to, že ju nie je možné vnímať redukovaním len ako kontrolu, revíziu, dohľad, či poradenstvo. Supervízia musí byť vymedzená ako sebareferenčný, sebariadiaci proces.

S procesmi globalizácie, ale aj globalizácie je spojený aj pojem *spatial fix*<sup>6</sup>. Riešenie krízových príznakov spoločnosti geografickou expanziou najmä výrobných kapacít je dlhodobo neudržateľné. Lokálne to má dve ohrozenia:

- 1) v ekonomicky rozvinutých krajinách začínajú chýbať pracovné sily v rôznych rezortoch, nielen v stavebníctve, či poľnohospodárstve, ale aj v zdravotníctve, či doprave.
- 2) v ekonomicky rozvojových krajinách prinášajú dislokované výrobné kapacity vážne zdravotné a ekologické problémy.

Absencia domácej pracovnej sily vo vyspelom svete spôsobuje zvyšovanie významu outsourcingu. Outsourcing chápeme ako odovzdanie vnútropodnikových aktivít zvyčajne nesúvisiacich s hlavnou činnosťou firmy na externý subjekt.

---

<sup>5</sup> Supervízia sa v sociálnej práci zväčša chápe ako poradenská metóda využívaná pre zabezpečenie a zvýšenie kvality profesijnej činnosti, respektíve kompetencie sociálnych pracovníkov, ktorá vytvára predpoklady a podmienky pre profesionálny rozvoj, vzdelávanie a odborný rast zamestnancov v pomáhajúcich profesiách, pričom zároveň slúži aj ako prostriedok sebaopoznania v prospech skvalitnenia práce s ľuďmi.

<sup>6</sup> *Spatial fix* – „priestorová oprava“: snaha kapitalizmu vyriešiť svoje vnútorné krízové tendencie geografickým rozšírením a geografickou reštrukturalizáciou.

Outsourcingová firma je taká firma, ktorá prevezme na seba plnú zodpovednosť za riadenie, obsluhu, nepretržitý a spoľahlivý chod prevádzky, aby sa spoločnosť, pre ktorú outsourcing vykonáva mohla naplno venovať hlavným podnikateľským aktivitám. Rozoznávame interný, externý, podielový a projektový outsourcing.

Presúvanie vlastných aktivít do zahraničia, či na iné subjekty jednak zne- možňuje priamy kontakt s vykonávanými aktivitami (ide len o „bezdotykový“ kontakt), ale aj akcentuje snahy o totálnu transparentnosť. Potreba mať prehľad „o všetkom“ je spojená s permanentným, časovo aj priestorovo nefiltrovaným tokom informácií, účelná selekcia ktorého je zo strany zamestnanca nemožná a činí ho informačne promiskuitným.

S aplikáciou sociálnej globalizácie do riešenia sociálnych problémov súvisí analýza pojmov ako sú supervízia, spatial fix, outsourcing, či informačná promiskuita, ktoré poukazujú jednak na priestorové a informačné zapĺňanie sa našej planéty a nášho života, ale aj na potrebu seba referenčných a seba riadiacich procesov ako podstaty supervíznej činnosti.

### **3. Príbuzné témy týkajúce sa aplikácie sociálnej globalizácie do riešenia sociálnych problémov**

Riešenie sociálnych problémov prostredníctvom social glocalisation pri- náša so sebou viacero súvisiacich tém. Jednou z takýchto príbuzných tém je kon- cept participatívnej ekonomiky<sup>7</sup>. Ide skôr o teoretický, v reálne praxi nevyskú- šaný alternatívny model ekonomického fungovania spoločnosti. Pokusy o prak- ticky fungujúci alternatívny ekonomický model existujú, a jedným z nich je špa- nielsky resp. baskický Mondragón (Michelko, 2016, s. 99). S historicky determi- novaného projektu pomoci občianskou vojnou zasiahnutej komunite sa po- stupne vyvinula jedna z najväčších španielskych korporácií rozdelená na fi- nančný, obchodný a priemyselný sektor.

Vytváranie alternatív k industrializácii a jej presahom aj do neekonomických oblastí (napr. školstva a vedy, či zdravotníctva) nás núti zamyslieť sa nad víziou žia- dúcej budúcnosti ľudstva. V tejto súvislosti súhlasíme s Beckom (Suša, Hrubec a kol., 2017, s. 302), že žiaduca budúcnosť bude pravým opakom dominancie, hier- archizácie, totalizácie, maximalizácie a štandardizácie na spôsob stroja, čím sa vy- značovala industriálna éra. Táto budúcnosť bude spočívať v spontánnosti, rozma- nitosti, kreativite, minimalizácii, estetizácii a neštandardnosti.

---

<sup>7</sup> Participatívna ekonomika je ekonomický systém založený na participatívnom rozhodovaní ako primárny ekonomický mechanizmus alokácie v spoločnosti. V systéme je slovo pri rozhodovaní úmerné vplyvu na osobu alebo skupinu ľudí. Participatívna ekonomika je forma decentralizova- ného plánovaného hospodárstva, ktoré zahŕňa spoločné vlastníctvo výrobných prostriedkov. Je navrhovanou alternatívou k súčasnému kapitalizmu a centralizovanému plánovaniu.

Kreativita, hľadanie nových, optimálnych riešení má na život súčasníkov z etického hľadiska pozitívny, ale i negatívny dopad. Viaceré negatívne súvislosti spojené s „kreativitou“ sociálneho klienta môžeme zaznamenať vo využívaní sociálnej pomoci. Ide napr. o zneužívanie inštitútu pracovnej neschopnosti u osôb v hmotnej núdzi, kedy v legislatíve zorientovaný pacient dokáže využiť vyššiu nemocenskú dávku, a týmto spôsobom si vylepšíť svoju situáciu občana v hmotnej núdzi. Pozitívnym príkladom zapojenia kreativity do zlepšenia sociálneho fungovania je využitie teórie obnovenia pozornosti<sup>8</sup>. Podľa výsledkov vedeckých štúdií (Newport, 2016, s. 121–122) trávenie voľného času v prírode môže zlepšiť schopnosť sústrediť sa, ktorá sa pri náročných povolaniach vyčerpáva (tzv. únava pozornosti). Všestrannú vhodnosť trávenia voľného času v prírode samozrejme zaznamenala aj komerčná sféra, a snaží sa ponúknuť „alternatívy“, napr. ponuka rodinného víkendu ako pikniku na streche nákupného centra. Rozpor medzi ideálnym obrazom a realitou býva označovaný ako parížsky syndróm, ktorý označuje sklamanie japonských turistov z kontrastu medzi ideálnym obrazom Paríža pred cestou a realitou mesta, pričom ich nutkanie fotografovať je ich nevedomou obrannou reakciou, ktorá sa snaží eliminovať nepeknú realitu.

#### 4. Riešenia sociálnych problémov v kontextoch sociálnej glokalizácie

Pri riešení sociálnych problémov v súčasnom svete sa sociálna glokalizácia uplatňuje v rôznych kontextoch. Prvým z nich je masovo-frekvenčný kontext, čiže množstvo informácií, ale aj iných produktov spoločenského života, ktoré sú k dispozícii človeku, predovšetkým prostredníctvom internetu a sociálnych sietí, ako aj ich časté a rýchle striedanie. Človek riešiaci napríklad zdravotný problém si môže hľadať informácie rôznej kvality o príčinách, dôsledkoch, či možnostiach liečby ešte pred, resp. počas odbornej lekárskej starostlivosti. Tieto informácie sú jednak globálneho charakteru, ale zahŕňajú aj špecifické informácie z rôznych lokalít sveta, nekontrolovaná aplikácia ktorých môže mať vážne negatívne dôsledky na zdravie človeka.

S masovým a vysoko frekvenčným šírením informácií z vedeckého hľadiska súvisí determinácia kontextu vedeckej výpovede. Pochopil to už Ulrich Beck, keď ambíciou jeho vedeckej výpovede nebola rigorózna pojmová čistota,

---

<sup>8</sup> Attention restoration theory (ART) – „teória obnovy pozornosti“ tvrdí, že ľudia sa môžu lepšie sústrediť po strávení času v prírode alebo dokonca pri pohľade na prírodné scenérie. Prírodné prostredie je plné „mäkkých fascinácií“, pri ktorých môže človek premýšľať „bez námahy“. ART je založená na výsledkoch výskumu, ktorý ukazuje rozdelenie pozornosti na dve zložky: nedobrovoľnú pozornosť, v ktorej pozornosť upútajú neodmysliteľné zaujímavé alebo dôležité podnety, a dobrovoľnú alebo riadenú pozornosť, v ktorej je pozornosť zameraná na procesy kognitívnej kontroly.

či koherencia<sup>9</sup>. Využívanie esejistického štýlu totižto umožňuje vrstviť rôzne motívy a perspektívy, protirečenia, paradoxy, alebo ambivalencie, ktoré sú objavné a podnetné, volajú však aj po vystopovaní jasnejšej, logickej pojmovej línie. Existencia sociálnej glokalizácie, koniec koncov, verifikuje opodstatnenosť takéhoto prístupu k formulovaniu vedeckej výpovede (aj) o sociálnych problémoch a ich riešení.

Dôležitým kontextom riešenia sociálnych problémov v postmodernom svete sú zmeny identity. Viaceré vplyvy, predovšetkým masová migrácia a informačno-komunikačné technológie spôsobujú rozklad základov pôvodného sveta spoločností, komunit, rodín, či jednotlivcov a prispievajú tak k tvorbe novej identity, či nových identít. Pôvodne existujúce sociálne aspekty identity ako napr. európan – slovan – stredoeurópan – slovak – stredoslovak – turčan dopĺňajú, resp. nahrádzajú iné charakteristiky ako napr. youtuber, blogger, whistle-blower, či hater, súvisiace predovšetkým s vplyvom informačno-komunikačných technológií na náš život. So zmenou identity úzko súvisí aj zmena životného štýlu, ktorý na jednej strane niektoré sociálne problémy odstraňuje, a na druhej strane iné vytvára.

Charakteristickou črtou životného štýlu občanov moderných industriálnych spoločností je konzum. Dispozičná všadeprítomnosť spoločenskej produkcie akcentovaná zmenami v životnom štýle spôsobuje absenciu *punctum proximum*<sup>10</sup>, ako prejavu nekončiaceho prúdu rôznych obrazov. Typickým príkladom takéhoto konzumného vnímania je známe označovanie „like“ statusom, či fotkám na sociálnych sieťach.

Koncentrovať sa na riešenie sociálnych problémov v takto roztržitom a rozptýlenom svete je veľmi náročné. Vplyvajú na to viaceré kontexty, ako napríklad masovosť a frekvencia spoločenskej produkcie, nedostatočná pojmová čistota, či koherencia vedeckej výpovede, vytváranie nových identít, či absencia kontemplatívneho pozorovania.

## 5. Vzťah aplikácie glokalizačného prístupu do riešenia sociálnych problémov k sociálnej praxi

Riešenie sociálnych problémov prostredníctvom aplikácie tohto prístupu má viaceré významné relácie k sociálnej praxi. Sociálna prax ako žitá prax je

---

<sup>9</sup> Koherencia – vzájomné prepojenie vecí alebo javov, súvislosť, spojitosť; súdržnosť z hľadiska fungovania celku. Je to jeden zo základných aspektov textu (textovosti), jeho vnútorná organizovanosť, t. j. sémanticko-kognitívna nadväznosť, resp. významová, časová a priestorová súvislosť jeho jednotlivých zložiek. Realizuje sa pomocou rozličných prostriedkov, napr. témy (ako príčina – dôsledok; plynulé nadväzovanie východiska a jadra výpovedí), ukazovateľov času alebo miesta (ako časová alebo priestorová postupnosť), číslovaním častí textu ap.

<sup>10</sup> *Punctum proximum* – najbližší bod v priestore, ktorý vidíme pri maximálnom akomodačnom úsilí ešte ostro. V prenesenom význame ide o takú semiotickú intenzitu, ktorá je prístupná len prostredníctvom kontemplatívneho pozorovania

vlastne kontinuum rôznej intenzity riešenia sociálnych problémov determinovaného napríklad individuálnymi dispozíciami ľudí, spôsobom života, komunikáciou, technológiami, či životným tempom. Všetky tieto faktory ovplyvňujú možnosti a mieru využívania sociálnej glocalizácie pri riešení sociálnych problémov v sociálnej praxi.

Samotné riešenie sociálneho problému môže mať rôznu podobu, pričom za kľúčové vo vzťahu k aplikácii glocalizačného prístupu považujeme to, či je daný problém možné lokalizovať a inštitucionalizovať a zároveň akými individuálnymi dispozíciami na jeho riešenie disponuje konkrétny človek. Ako príklad môžeme uviesť lokalizáciu problému demografického starnutia populácie do určitého regiónu, inštitucionalizácia jeho riešenia v rámci územnej samosprávy, tj. Obce, ktorá nedisponuje finančnými a personálnymi kapacitami na poskytovanie potrebných služieb a individuálnymi dispozíciami členov konkrétnej rodiny seniora vyžadujúceho celodennú starostlivosť.

Výber riešenia sociálneho problému súvisí aj so spôsobom života, ale to nielen na individuálnej, ale aj na skupinovej a, možno predovšetkým, na komunitnej úrovni. Jedným zo sociálnych rizík dnešnej doby je osamelosť, či už seniorov, ale aj ľudí so zdravotným postihnutím, či dlhodobo nezamestnaných. Ulrich Beck (Suša, Hrubec, 2017, s. 58) v tejto súvislosti konštatuje, že v dnešnej dobe už môžeme nájsť nielen komunity bez miest, ale aj miesta bez komunít. S riešením sociálnych, ale aj akýchkoľvek iných problémov súvisí aj ďalší „symptóm“ dnešnej doby, ktorým je nekritické zdôrazňovanie významu úspechu a odmietanie, či až tabuizácia neúspechu. Nájsť optimálne riešenie sociálneho problému aplikáciou glocalizačného prístupu súvisí aj s možnou zmenou prostredia, ak touto zmenou podporíme elimináciu daného problému, alebo aspoň zmiernenie jeho negatívnych dôsledkov. Takýchto príkladov zo sociálnej praxe nie je veľa, za všetky uvedieme dočasnú zmenu prostredia dieťaťa jeho umiestnením do zaradenia sociálnoprávnej ochrany s cieľom v tomto čase upraviť rodinné prostredie dieťaťa a zabezpečiť tak funkčnú starostlivosť o neho a plnohodnotnú výchovu.

Aktuálnym trendom zasahujúcim do riešenia sociálnych problémov sú nové technológie. Ich využívanie predstavuje pre ľudí viaceré príležitosti, napr. vo forme obrovského zvýšenia zemepisnej mobility (por. Wallerstein a kol., 2016, s. 204), ale aj ohrozenia. Jedným z ohrození je napr. nedávne konanie tzv. biomatky<sup>11</sup> v Českej republike, ktorej nezaočkované dieťa bolo ohrozené na živote (Olšanová, 2019). Nové technológie umožňujú viaceré riešenia a postupy urýchliť, sú však udalosti naratívneho charakteru, ktoré nie je možné urýchliť,

---

<sup>11</sup> Biomatky volajú po slobode v rozhodovaní o sebe a svojich deťoch, odmietajú tradičné lekárske postupy a radikálne presadzujú svoje názory predovšetkým na sociálnych sieťach. Argumentujú návratom k prírode a prirodzeným procesom ľudského tela. Patria k tomu napríklad domáce pôrody, odmietanie povinného očkovania pre deti, či striktné dodržiavanie zásad zdravej výživy.

napr. putovanie (v doslovnom, či prenesenom význame slova), ktoré má rôzne zdôvodnenia (por. Byung-Chul Han, 2016, s. 108), napr. pokánie, poďakovanie, či uzdravenie, pri ktorých je potrebné adekvátne trvanie v čase.

## **Záver**

Sociálna globalizácia a jej spoločenské uplatňovanie súvisí so samotným vnímaním súčasnej spoločnosti. V tejto súvislosti formulujeme prvé odporúčanie, ktoré akcentuje prínos konceptualizácie kozmopolitizmu ako programu sociálneho výskumu. Kozmopolitizačná teória (Gobo, 2016, s. 3) má vlastné koncepcné a metodologické zdroje, prostredníctvom ktorých je možné lepšie pochopiť súčasnú kozmopolitnú transformáciu a jej vplyv na vznik, ale aj možnosti riešenia sociálnych problémov. Kosmopolitizácia predstavuje nelineárny, dialektický proces, v ktorom sa musia akceptovať univerzálne a konkrétne, podobné a odlišné, globálne a miestne, teda nielen kultúrne polarities, ale ako vzájomne prepojené a vzájomne sa prelínajúce princípy. Globalizačný prístup v kontexte kozmopolitizačnej teórie predstavuje prienik univerzalizmu a individualizmu.

S kozmopolitizáciou spoločnosti súvisí aj to, že geograficky vzdialené riešenia sociálnych problémov predstavujú „len“ nedialektickú variantu toho istého. Ide vlastne o rozhodovanie sa medzi rôznymi variantami toho istého riešenia, čo vytvára „kult rozmanitosti a pestrosti“, ale nie skutočnú možnosť voľby. Naším odporúčaním preto je prehodnotenie významu filozofie diferencie vo vzťahu k riešeniu sociálnych problémov a tvorba procesne akceptovateľnej slobodnej voľby sociálneho klienta pri prijímaní riešení jeho sociálne problémovej situácie.

Možnosť voľby riešenia sociálneho problému nie je jedinou záležitosťou, v ktorej existujú, resp. by mali existovať lokálne determinované alternatívy. Globalizačný prístup umožňuje aj využívanie rôznych prezentácií sociálneho problému a možností jeho riešenia spájajúcich univerzálne (napr. opatrenia EÚ) a partikulárne (napr. regionálne špecifiká) procesy, štruktúry a vzťahy. Existencia odlišností v rámci tohto prístupu teda neznamená nekoordinovanosť, ale prepojenosť jednotlivých diskurzov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú, sú previazané, dopĺňujú sa, alebo si konkurujú, prípadne uplatňujú dominanciu (por. Suša, Hrubec, 2017, s. 17). Odporúčanie vyplývajúce z prepájania univerzálneho a partikulárneho pri riešení sociálnych problémov spočíva v zefektívnení otvorenej metódy koordinácie aplikovanej v rámci EÚ s cieľom akceptovania regionálnych špecifik pri implementácii celounijných opatrení.

Aplikácia sociálnej globalizácie do riešenia sociálnych problémov umožňuje upozorniť na riziká, ktoré sú spojené so spolupráčnosťou univerzalistických a partikulárnych tendencií pri riešení sociálnych problémov, so snahami o vytvorenie globálnej pospolitosti, s existenciou konečných zemepisných limitov

neustáleho vytvárania ziskov, či s prostredníctvom digitalizácie presadzovanou transparentnosťou. Upozorniť na tieto riziká ako základu riešenia vzniknutých problémov bolo aj cieľom nášho príspevku.



## Literatúra

- Beck, U. (2012). Redefining the Sociological Project: The Cosmopolitan Challenge. *Sociology*, 46(1), 7–12.
- Bentham, J. (1838). Panopticon. In: Bowring, J. (ed.): *The Works of Jeremy Bentham*. (p. 37–172). Edinburgh: William Tait.
- Byung-Chul, Han. (2016). *Vyhořelá společnost*. Praha: Rybka Publishers.
- Featherstone, M., Lash, S., Robertson, R. (eds.). (1995). *Global Modernities*. London: SAGE.
- Gobo, G. (2016). Glocalization: A critical introduction. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 3(3–3), 381–385.
- Gustafson, K.S. (2011). *Cheating Welfare: Public Assistance and the Criminalization of Poverty*. New York: NYU Press.
- Khondker, H.H. (2005). *Globalisation to Glocalisation: A Conceptual Exploration*. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/277171100\\_Globalisation\\_to\\_Glocalisation\\_A\\_Conceptual\\_Exploration](https://www.researchgate.net/publication/277171100_Globalisation_to_Glocalisation_A_Conceptual_Exploration)
- Mertl, J. (2017). *Přerozdělování welfare: nástroj pomoci, nebo kontroly*. Praha: Doplněk.
- Michelko, R. (2016). *Eseje o kríze*. Bratislava: Matica slovenská.
- Mohan, B. (1999). *Unification of social work. Rethinking social transformation*. Westport: CT Praeger.
- Newport, C. (2016). *Hluboká práce*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Olšanová, S. (2019). *Vzácný případ v Česku: Matka odmítla očkování, syn dostal tetanus*. Dostupné na: <https://eurozpravy.cz/domaci/zdravotnictvi/matka-odmitl-a-ockovani-chlapec-skoncil-na-jis-ke.722b38da/>
- Rheingold, H. (2003). *Smart Mobs: The Next Social Revolution*. New York: Basic Books.
- Roudometof, V. (2015). Theorizing glocalization: Three interpretations. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 1–18.
- Suša, O., Hrubec, M. a kol. (2017). *Riziková společnost a globální ohrožení*. Praha: SLON.
- Standing, G. (2014). *The Precariat. The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury.
- Wallerstein, I. a kol. (2016). *Má kapitalismus budoucnost?* Praha: SLON.
- Weiss-Gal, I. (2008). The Person-in- Environment Approach: Professional ideology and practice of social workers in Israel. *Social Work*, 53(1), 65–75.
- Willke, H. (1997). *Supervision des Staates*. Frankfurt am Mein: Suhrkamp Verlag AG.



## ***System ocen pracowniczych jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi***

**Julita Jezierska**

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych (program doktorancki)

Zakład Ubezpieczeń Społecznych

<https://orcid.org/0000-0002-5032-8982>

[j\\_jezierska@vp.pl](mailto:j_jezierska@vp.pl)

### **Employee evaluation system as an instrument of human resources management**

Employee assessment is one of the most important HR policy, it provides key information for shaping human resource management strategies. Periodic employee reviews should be carried out in a fair and open manner. The results of employee evaluation form is the basis for planning long-term personnel policy in the organization, including number of employees, development of their competences, organization of trainings, motivational activities.

*Keywords:* human resources management; periodic evaluation of employees; management; motivating; assessment methods

## **Wprowadzenie**

Polityka kształtująca zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji jest rozumiana jako celowe i świadome kształtowanie kapitału ludzkiego w sposób niezbędny do realizacji jej celów. Realizacja tej polityki polega na szeregu decyzji personalnych, podejmowanych w związku z potrzebą wykonania określonych zadań i celów, przy czym wiedza dotycząca wartości kapitału ludzkiego, który je osiągnie, pozyskiwana jest na podstawie ocen pracowniczych. Proces ten wykorzystywany jest

we wszelkich obszarach zarządzania kadrami, m.in. w planowaniu ścieżki rozwoju, wynagradzania, motywowania, redukcji etatów, zatrudniania i kierowania. Z definicji oceny wynika, że jej obiektem powinny być określone cechy osobowościowe oraz działania, które są istotne z punktu widzenia jakości wykonywanej pracy oraz jej wyników.

Ocenianie może przebiegać w sposób niejednorodny i przybierać różne formy, takie jak ocena bieżąca, która jest podejmowana w codziennym działaniu przez różne podmioty, przełożonych, klientów, współpracowników, oraz przez okresowy system ocen, za pomocą wcześniej przygotowanych sformalizowanych systemów. Ocena bieżąca jest jednym z głównych narzędzi regulacyjnych w procesie pracy i służy do instruowania oraz korygowania zachowania pracowników przez przekazywanie aktualnych informacji zwrotnych o sposobie i wynikach wykonywanej pracy. System ocen okresowych polega na kompleksowej i ustrukturyzowanej ocenie pracy, która ma służyć na równi celom operacyjnym, jak również strategicznym organizacji, z zastosowaniem odpowiednich kryteriów oraz technik.

W artykule przyjęto tezę, że ocenianie pracowników zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi nowoczesnej organizacji. Źródeł takiego podejścia do tematyki oceniania należy upatrywać w możliwości efektywnego wykorzystania informacji pozyskanych w trakcie oceny, z korzyścią dla pracownika oraz organizacji, w której jest zatrudniony.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i ocena rozwiązań, które można zastosować w procesie oceniania pracowników, by były jak najbardziej obiektywne i przydatne w zarządzaniu organizacją.

Pytanie badawcze, które podejmuje artykuł, brzmi: czy system ocen pracowniczych jest wystarczający do uzyskania pełnej wiedzy na temat pracownika, jego kompetencji oraz możliwości rozwoju zawodowego, który przełoży się na sukces organizacji?

Artykuł został przygotowany na podstawie analizy opracowań podręcznikowych. W pierwszej części omówiono istotę, znaczenie systemu oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi, następnie scharakteryzowano stosowane w ocenianiu kryteria, modele, formy i zasady i cele, jak również techniki i narzędzia. Artykuł podejmuje również próbę analizy argumentów „za” i „przeciw” ocenianiu oraz błędy jakie mogą pojawić się w trakcie oceniania. Kolejna część mówi o praktycznym sposobie wykorzystywania ocen kadrowych, w szczególności motywacyjną rolę instrumentu ocen pracowniczych jako elementu zarządzania zasobami ludzkimi.

## **1. Ocenianie pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

Sukces organizacji jest uzależniony od jej osiągnięć w różnych aspektach, w tym wykorzystania umiejętności zatrudnionych pracowników do realizacji założonych przez pracodawcę celów. Opiera się na efektywnej pracy ludzi, których wiedza, kwalifikacje, zaangażowanie i włożony w pracę wysiłek to najważniejszy

czynnik, który przekłada się na osiągnięte wyniki. Postawa zatrudnionych pracowników powiązana jest z podejściem pracodawcy do polityki zatrudnienia i gospodarowania zasobami ludzkimi, m.in. z odejściem od aspektów ilościowych na rzecz jakościowych. Dzisiejsze organizacje powinny kierować się takim rodzajem zarządzania, w którym tworzy się kapitał intelektualny zasobów ludzkich poprzez dobór zasobów kadrowych o odpowiednim poziomie intelektualnym, umożliwienie im rozwijania umiejętności i wzmacnianie motywacji, która motywuje ludzi w dążeniu do lepszego wykonywania pracy. Przy ustalaniu strategii przedsiębiorstwa powinno się zatem równoległe opracować strategię zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach której system ocen pracowniczych zaplanowany jest w sposób kompleksowy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na procesie świadomego i ciągłego kształtowania organizacji, w którym mieści się planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie pracy członków organizacji oraz wykorzystywanie wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia stojących przed nią celów (Piotrkowski, 2001, s. 13).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi występują dwa aspekty:

- strategiczny, który obejmuje decyzje długofalowe w sferze personalnej, o podstawowym znaczeniu dla przetrwania i rozwoju organizacji,
- operacyjny, który polega na bieżącym działaniu w odniesieniu do pracowników organizacji (Strużycki, 2004, s. 371).

Przeprowadzanie okresowej oceny pracowników jest niezbędnym zadaniem nowoczesnej organizacji, wynikającym z kilku powodów, w tym z różnego poziomu zaangażowania ludzi w realizację celów organizacji. Dodać należy, że rzetelne oszacowanie udziału pracownika w realizacji bieżących zadań przez ocenę pracy służy zwiększeniu jego motywacji i zaangażowania, zatem można przyjąć, że ocena pełni funkcje psychologiczną, ekonomiczną i organizacyjną (Wach, 1997, s. 205).

Należy podkreślić, że ocena pracownicza, jako wysoce sformalizowana realizacja określonych procedur, musi opierać się na racjonalnie opracowanych zasadach, których wynikiem będzie uzyskanie oceny grupy pracowników, pozyskanej według jednolitych kryteriów. Niezbędne jest zatem posługiwanie się ujednoliconą skalą ocen w celu ich pomiaru i interpretacji cech jakościowych.

Usystematyzowany proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji, prowadzący do uzyskania wiedzy o ich kompetencjach, w wyniku którego podejmowane są decyzje personalne, jest warunkiem racjonalnej polityki kadrowej. Ocenianie pełni wiele funkcji, m.in. informacyjną, organizacyjną i motywującą. Podczas realizacji procesu oceny zatrudnieni uzyskują informację zwrotną obejmującą różną tematykę dotyczącą, m.in. własnych postaw, takich jak orientacja na cel organizacji, jakość pracy, sprawność, w komunikacji zarówno poziomej – pomiędzy pracownikami, jak i pionowej z przełożonymi i podwładnymi, umiejętność współpracy, elastyczność w podejściu

do wyzwań stawianych na stanowisku pracy, jak również spełnienia oczekiwań pracodawcy. Ocenianie jest więc instrumentem redukującym niepewność pracowników co do poprawności wykonywanej pracy, której odzwierciedlenie można znaleźć m.in. w podniesieniu stanowiska pracy, wymagającego wyższych kwalifikacji.

Jak już wspomniano, ocena w zarządzaniu kadrą służy do kontroli realizacji sformułowanych uprzednio celów organizacji i w następstwie stanowi podstawę do przeprowadzenia ewentualnej korekty jej działania. Cechuje się doborem kryteriów oceny oraz ich wartościowaniem, w oparciu o odpowiednio dobrane metody, co stanowi warunek poprawnego oceniania pracowników.

## 2. Zasady, formy, modele, kryteria i postulaty w procesie oceniania

System ocen pracowniczych stanowi strukturę świadomie dobranych, zorganizowanych i spójnych ze sobą kryteriów i zasad, które są właściwie dobrane do profilu organizacji oraz przyjętych tam celów (tabela 1). Jak już wspomniano, dostarcza pracownikom informacji, w jaki sposób są postrzegani przez przełożonych, co pozwala na weryfikację własnych oczekiwań, decyzji, zachowań oraz pozwala na kształtowanie postaw zmierzających do realizacji celów jednostkowych i szeroko rozumianych celów organizacji (Strużycki, 2004, s. 398).

Tabela 1

*Zasady systemu ocen pracowniczych (Strużycki 2004, s. 399)*

Zasady	Charakterystyka systemu ocen pracowniczych /SOP/
Celowość	System ocen pracowniczych wspomaga realizację przyjętych celów
Użyteczność	Wyniki SOP wykorzystywane są do prowadzenia bieżącej i długotrwałej polityki personalnej w firmie
Powszechność	SOP dotyczy wszystkich zatrudnionych od najwyższych stanowisk kierowniczych aż po stanowiska wykonawcze
Jednolitość	Stosowane kryteria oceny gwarantują porównywalność wyników oceny w poszczególnych kategoriach zatrudnionych
Kompleksowość	Ocena dokonywana jest z punktu widzenia różnorodnych aspektów bieżącej i długofalowej działalności pracowników
Adekwatność	Uwzględnienie specyfiki działalności poszczególnych kategorii pracowników przy określaniu kryteriów oceny
Stołość i okresowość	Umożliwienie porównania poszczególnych prac i analiza ich rozwoju według ściśle określonych przedziałów czasowych
Ciągłość	Każda kolejna ocena jest poprzedzona analizą wyników poprzednich ocen ze szczególnym uwzględnieniem realizacji zawartych wniosków
Systemowość	Powiązanie oceniania z pozostałymi podsystemami polityki personalnej głównie z motywowaniem, doborem szkoleń
Fachowość	Korzystanie z usług profesjonalnych psychologów, socjologów w zakresie prawidłowego wykorzystania narzędzi oceny
Etapowość	Ocenianie przebiegu etapów zgodnie z hierarchią organizacji od góry do dołu
Poufność	Każdy oceniany ma prawo do utajnienia jego wyników oceny

Zasady przeprowadzania ocen okresowych, które są stosowane w organizacji powinny być ściśle skorelowane z przyjętym przez pracodawcę systemem ocen pracowniczych. Pod pojęciem określającym system ocen należy rozumieć układ świadomie dobranych, wewnątrznie zorganizowanych i spójnych kryteriów oceny, które zostały przyjęte przez kierownictwo organizacji oraz uznane przez zatrudnionych pracowników.

## **2.1. Formy oceny**

Ocena pracy odbywa się w dwóch formach:

- spontanicznej, ciągłej i bieżącej, polegającej na stałej, codziennej ocenie pracownika przez bezpośrednich przełożonych, gdzie rezultaty tej oceny są wynikiem aktualnie wykonywanej pracy,
- formalnej nazywanej okresową, która przeprowadzana jest w sposób zorganizowany, w ustalonych terminach, a uczestniczyć w niej mogą poza bezpośrednim przełożonym, kierownicy pośredni oraz przedstawiciele komórek personalnych (Bańka, 2002, s. 207).

System ocen pracowniczych w organizacji może być przeprowadzany w różnorodny sposób, m.in. przez bezpośredniego przełożonego, kierownika do spraw personalnych, podwładnych, współpracowników, grupę podwładnych, grupę współpracowników, samego pracownika, z wykorzystaniem techniki samoooceny (Kozłowski, Piotrowski, 2019, s. 417).

## **2.2. Modele oceniania**

Rozmowa ocenijająca powinna przebiegać według jednego z trzech modeli:

- jednokierunkowy, podczas którego przełożony informuje pracownika o wynikach oceny, wskazuje jego niedociągnięcia, uzasadnia wynik własnego punktu widzenia, udziela pouczeń, przy czym rola ocenianego ogranicza się do przyjęcia wskazówek przełożonego,
- dwukierunkowy otwarty, w którym przełożony przekazuje ocenianemu swoją opinię i pozwala się do niej ustosunkować, jednak wnioski wynikające z oceny, cele i zadania do realizacji w dalszym ciągu są określone wyłącznie przez przełożonego,
- dwukierunkowy zamknięty, polegający na dialogu między ocenianym i ocenającym zapewniającym dojście do konstruktywnych konkluzji (Golnau, 2007, s. 326).

Wnioski, które wyłaniają się z analizy tych trzech modeli oceniania pozwalają przyjąć przez oceniającego najbardziej efektywny system. Model jednokierunkowy występujący z reguły w organizacjach, w których dominuje autokratyczny styl kierowania, z punktu widzenia celów, jakie powinna przynieść właściwie przeprowadzona rozmowa oceniająca jest złym rozwiązaniem. Model dwukierunkowy otwarty polega na tym, że opinie podane przez ocenianego podczas procesu oceniania nie wpływają na końcowy efekt rozmowy. W skutek zastosowania modelu dwukierunkowego zamkniętego, zarówno przełożony, jak i podwładny będą utożsamiać się z decyzjami odnośnie celów i zadań ustalonych w trakcie rozmowy, co pozwala uznać, że jest on najtrafniejszym modelem oceny.

### 2.3. Kryteria oceny

Zasadniczym elementem oceniania pracowników są kryteria oceny, którymi w danej organizacji mają być poddani pracownicy. Dodać należy, że wybór tych kryteriów jest zależny od specyfiki organizacji i wymagań, jakie są ustanowione na stanowiskach pracy. W ocenie pracowniczej wyodrębnione zostały pewne uniwersalne kryteria, które stanowić mogą punkt wyjścia zmierzający do wartościowania systemu oceny, m.in efektywność pracy, terminowość realizacji zadań, wydajność, wykorzystanie czasu pracy, dbałość o powierzone mienie, sprawność kierowania, zdolność do podejmowania decyzji, umiejętność planowania, rozwiązywanie złożonych problemów, podnoszenie własnych kwalifikacji, cechy osobowości i zachowania w pracy, nawiązywanie kontaktów, negocjowanie, komunikowanie się, odporność na stres, umiejętność pozyskiwania klientów (Wach, 1997, s. 64).

System ocen w zarządzaniu zasobami ludzkimi musi być oparty na zobiektywizowanych kryteriach, które można stosować szczegółowo:

- kwalifikacyjnych, oznaczających określony poziom wiedzy umiejętności i nawyków, wystarczających do wykonywania zadań, pracownik nabywa je w czasie przygotowania do zawodu, podczas realizacji zadań oraz przez udział w systemie doskonalenia specjalności w przedsiębiorstwie, kiedy mogą ukształtować się umiejętności, nawyki, doświadczenie, poziom współpracy z innymi, elastyczność w dostosowaniu się do warunków prac i odporność na stres,
- efektywnościowych, które są wynikiem ekonomiczności rozumianej jako stosunek wyniku użytecznego do kosztu i wyniku pracy w ujęciu rzeczowym oraz wydajności, kryteria te bywają dwójakiego rodzaju, m.in. kryteria indywidualne i kryteria zespołowe,
- behawioralnych, określających zachowanie pracownika, które wskazują na cechy jego charakteru oraz postawę wobec pracy, przełożonych, kolegów, kontrahentów, kooperantów, dodać należy, że zachowania te mogą



być przejawem kultury osobistej pracownika, liczba wskaźników behawioralnych powinna być dostosowana do specyfiki stanowiska pracy, tj. obojętność, systematyczność, lojalność, obiektywizm, gotowość do pomocy, do współpracy, otwartość, komunikatywność, odnoszenie się do innych z wyrozumiałością, przestrzeganie zasad etyki i zdyscyplinowanie,

- osobowościowe, odzwierciedlające cechy osobowości, które są istotne dla danego stanowiska pracy, przy czym tam gdzie niezbędne jest abstrakcyjne myślenie, będzie oceniany ten rodzaj myślenia, kryteria te ważne są zwłaszcza w pracach złożonych, twórczych, jednostkowych, w niektórych rodzajach prac bardzo ważne są cechy charakteru i temperamentu (Bańka, 2002, s. 209).

## **2.4. Cele oceniania**

W literaturze można spotkać trzy zasadnicze grupy rozróżniające cele oceniania:

- organizacyjne, w których wyniki oceny wykorzystywane są do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przeniesień, rozwoju, wynagradzania,
- informacyjne, polegające na dostarczeniu danych o tym jak pracują podwładni w organizacji, a pracownikom o ich mocnych i słabych stronach oraz o pożądanych kierunkach korekty działania,
- motywacyjne wpływające na kształtowanie pożądanych postaw, zachowań, wyników (Czermiński, 2001, s. 357).

Sposób sformułowania celów systemu oceny ma decydujący wpływ na treść merytoryczną samej oceny.

Występuje również podział na dwa rodzaje celów, uwzględniający różne potrzeby:

- cel wynikający z potrzeb organizacji (zakładu pracy), którym jest zebranie informacji o pracownikach, niezbędnych do gospodarowania kadrami, umożliwiającą podejmowanie decyzji personalnych dotyczących obsadzania stanowisk pracy, selekcji, doboru kadr kierowniczych, doskonalenie polityki płac, stosowanie bodźców materialnych, racjonalizacja polityki kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników, usprawnienie metod kierowania zespołami pracowniczymi, likwidowanie konfliktów wynikających z wadliwej polityki zatrudnienia i płac,
- cel wynikający z potrzeb pracownika ma charakter motywacyjny, gdyż poprzez informacje o uzyskanych wynikach pracy wskazuje na niedociągnięcia, perspektywy rozwoju pracownika w organizacji, zmniejsza poczucie zagrożenia i zaspokaja psychiczną potrzebę oceny, motywując do zachowań i postaw pożądanych społecznie, wskazuje się kierunki rozwoju, doskonalenia

umiejętności i kwalifikacji, skłania pracownika do odpowiedzialności za wyniki w pracy i za atmosferę pracy w zespole (Januszek, 1996, s. 60).

## 2.5. Postulaty

W literaturze przedmiotu sformułowano postulaty na temat oceny przeprowadzanej wobec pracowników, które powinny jasno wskazywać na:

- celowość oceny, gdyż powinna prowadzić do realnego efektu, jakim jest decyzja kadrowa, m.in. awans, podwyżka lub jej brak, przesunięcie na inne stanowisko pracy, skierowanie na szkolenie, zwolnienie,
- jej powszechność, gdyż ocena dotyczy wszystkich pracowników, a nie wybranej grupy czy jednostki,
- jednoznacznie sformułowane kryteria przejawiające się identycznym rozumieniem przez ocenianych i oceniających procesu oceny, to samo dotyczy reguł i procedur oceniania,
- obiektywne kryteria, ocena powinna bazować na możliwych do zmierzenia wskaźnikach lub faktach, treść kryteriów powinna zawierać te cechy zachowań, które rzeczywiście odnoszą się do procesu pracy i uzyskiwania wyników w pracy,
- jednolite kryteria dla wszystkich ocenianych w obrębie podstawowych grup pracowniczych, co zapewnia porównywalność wyników,
- kryteria odnoszące się do takich cech zachowania pracowników, które mogą podlegać modyfikacji,
- charakter ciągły oceny, w którym procedury powinny zakładać wieloetapowy i konsekwentny proces oceniania,
- oceniany pracownik powinien mieć możliwość ustosunkowania się do wyniku oceny, w ten sposób uruchomi się funkcja motywacyjna,
- wynik oceny powinien być poufny (Wach, 1997), s. 62).

## 3. Wybrane techniki, metody i narzędzia oceny

Ważnym elementem systemu ocen pracowniczych jest stosowanie określonych technik oraz narzędzi oceny.

Technika oceniania jest to sposób w jaki poddaje się pracowników ocenie według wyraźnie zdefiniowanych kryteriów, zapisuje oceny, komunikuje wyniki osoby ocenianej, m.in. arkusze ocen lub kwestionariusze (Koźmiński, Piotrowski, 2019, s. 417). Wybór konkretnej techniki zależy od celu do którego te informacje są potrzebne, liczby pracowników, przyjętych w organizacji kryteriów ocen, możliwości jakimi dysponuje do zebrania danych oraz wdrożonego systemu oceniania.

### 3.1. Techniki oceniania

Ocenianie pracowników polega na stosowaniu takich technik jak:

- rozmowa, polegająca na wymianie myśli między przełożonym a pracownikiem, która powinna odbywać się poza stanowiskiem pracy, pracownik winien stosunkowo wcześniej poznać miejsce i czas, w jakim zostanie przeprowadzona oraz kto z przełożonych będzie w niej uczestniczył,
- ranking polegający na uszeregowaniu pracowników według określonych kryteriów od najlepszego do najgorszego, przy czym pracowników uszeregowanych w czołówce rankingu ocenia się jako najbardziej przydatnych dla firmy, zaś ci z końcówki listy powinni zostać przeszkoleni lub zwolnieni, w zależności od polityki pracodawcy,
- skale behawioralne to przygotowane przez komórkę kadrową zestawy zachowań pracownika, wśród których mogą zostać wskazane cechy charakteru, przejawiane postawy, wskaźniki zdolności, zainteresowań, poziom zaangażowania w pracę, podczas stosowania skali przełożony wybiera takie wskaźniki, które opisują ocenianego,
- oceny opisowe to opis słowny dobrany przez przełożonego, wykorzystywane przy wystawianiu świadectw pracy lub wydawaniu oceny na życzenie wyższych przełożonych,
- arkusz oceny to przygotowany przez komórkę kadrową zestaw cech, najczęściej w kilkustopniowej skali, na którym przełożony zaznacza te cechy, które są charakterystyczne dla ocenianego pracownika (tabela 2),
- oceny punktowe to technika pozwalająca na systematyczne dokonywanie oceny i ich prezentowanie na terenie firmy, aby je zastosować w tym celu budowane są skale graficzne, punktowe, przymiotnikowe, liczbowe bądź mieszane, które umieszczane się w dostępnych miejscach na tablicy ogłoszeń (Bańka, 2002, s. 217).

Tabela 2

Przykład arkusza oceny z zastosowaniem skali punktowej (Rostkowski, 2003, s. 11)

Znajomość pracy – informacje, jakie powinien zdobyć pracownik dla należytego wypełnienia swoich obowiązków				
1	2	3	4	5
Słabo poinformowany o obowiązkach wynikających z zajmowanego stanowiska	Niewielka wiedza na temat niektórych czynności składających się na proces pracy na danym stanowisku	Dość dobrze poinformowany, potrafi odpowiedzieć na większość pytań dotyczących pracy	Rozumie wszystkie czynności i składniki pracy na danym stanowisku	Osiągnął znakomity, mistrzowski poziom znajomości wszystkich składników pracy na danym stanowisku

Przy zastosowaniu skali punktowej w arkuszu oceny należy przy poszczególnych punktach umieścić opisy ocenianego czynnika i stopni jego spełnienia.

Stosowane techniki oceniania:

- technika porównania, polegająca na tym, że porównuje się liczbę wyprodukowanych elementów z normą,
- samoocena pracownika występująca jako uzupełnienie oceny przełożonego, najczęstszym narzędziem samooceny jest arkusz zawierający zestaw skierowanych do podwładnego pytań dotyczących różnych aspektów pracy. Samoocenie służą organizowane przez przełożonego zebrania pracowników, podczas których pracownicy dokonują samooceny udziału w realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Samoocena pozwala poznać pracownika i uzyskać informację na temat jego oczekiwań wobec pracodawcy, poziomu posiadanych kwalifikacji, stopnia satysfakcji z wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska, planów rozwoju pracownika, w tym podnoszonych kwalifikacji zawodowych. Informacje uzyskane podczas samooceny przełożony winien włączyć do ogólnej oceny pracownika (Bańka, 2002, s. 218).

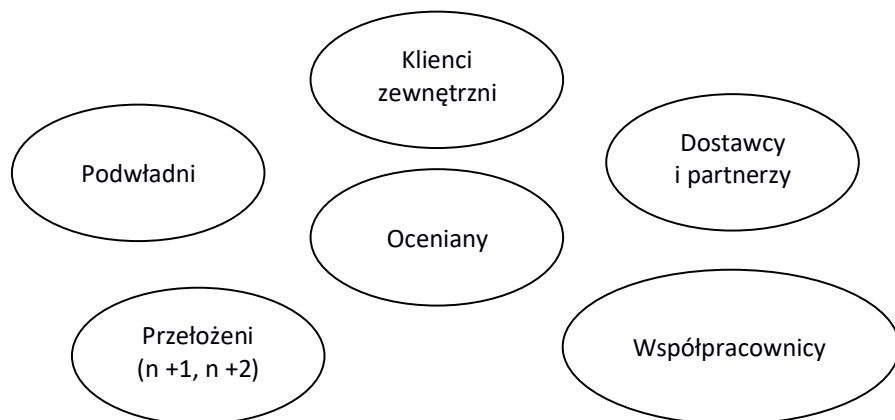
### **Ocena 180 stopni oraz 360 stopni**

Diagnoza kompetencji może zostać wykonana zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim. Zaznaczenia wymaga, że ocena pracy, która jest sporządzana w miejscu pracy może przyjmować kilka wariantów, wynikających ze źródeł oceny oraz wykorzystywanych narzędzi do jej pomiaru. W podstawowym wariantcie ocenę pracownika prowadzi bezpośredni przełożony lub osoba zarządzająca organizacją, czyli osoby, które mają możliwość prowadzenia obserwacji pracownika podczas wykonywania zadań na stanowisku pracy. W celu zobiektywizowania procesu oceny może zostać tu również wykorzystana technika samooceny pracownika. Procedura ustalania poziomu kompetencji przez przełożonego i pracownika określa się mianem oceny 180 stopni (Turek, 2018, s. 40).

Istnieje również bardziej złożony wariant oceny kompetencji w miejscu pracy, przy czym na temat wykonywania zadań przez pracownika wypowiada się wiele osób, którzy zajmują różne stanowiska. Wariant taki jest korzystny, gdyż większa liczba osób ma możliwość obserwowania pracownika z różnych perspektyw. O kompetencjach ocenianego mogą wówczas wypowiedzieć się nie tylko bezpośredni przełożeni, ale także inne osoby, m.in. współpracownicy z własnego lub innych zespołów, podwładni czy przełożeni wyższego szczebla, również osoby z zewnątrz organizacji, m.in. dostawcy lub klienci (Rostkowski, 2014, s. 375).

Warta podkreślenia jest idea tego rodzaju oceny, nazwanej metodą sprzężenia zwrotnego 360 stopni, która polega na udzieleniu ocenianemu pracownikowi wieloaspektowej informacji zwrotnej na temat tego jak jego zachowanie

w organizacji oceniają pozostali uczestnicy organizacji. W wyniku takiego rodzaju oceny pracownik otrzymuje różne informacje zwrotne, które mają na celu uświadomienie mu jego kompetencji, by mógł w przyszłości podjąć kroki zwiększające umiejętności oraz funkcjonowanie zawodowe (Sidor-Rządowska, 2011, s. 74).



*Rysunek 1. Ocena 360 stopni (Rostkowski, 2014, s. 375).*

W ocenie 360 stopni (rysunek 1) kluczowe znaczenie przypisuje się informacji zewnętrznej, uzyskanej od innych uczestników, zarówno z organizacji, jak i spoza niej, oraz skuteczne jej wykorzystanie. Dodać należy, że w wyniku użycia takiego wariantu oceny następnym krokiem powinno być opracowanie planu rozwoju kompetencji pracownika i monitorowanie jego rozwoju.

### **Skale opisowe**

W przypadku skal opisowych poszczególne bieguny skali odnoszą się do skrajnie pozytywnych i skrajnie negatywnych przejawów kompetencji. W pomiarze kompetencji można wykorzystywać różne skale, m.in.:

- rozwojową, która opisuje w sposób ciągły nasilenie danej kompetencji, od poziomu jej braku do poziomu wybitnego,
- wprawy, która odzwierciedla proces uczenia się i przechodzenia od stanu nieświadomej niekompetencji, przez świadomą niekompetencję, świadomą kompetencję do nieświadomej kompetencji,
- addywną, opisującą etapy rozwoju kompetencji, w której każdy kolejny poziom zawiera w sobie wszystkie wcześniejsze opisy zachowań i dodatkowo nowe zachowania charakterystyczne dla poziomu wyższego,
- względną, uzależnioną od oczekiwań, obejmującą daną rolę zawodową w organizacji, zawierającą takie określenia jak „niezgodne z oczekiwaniami”, „zgodne z oczekiwaniami” i „powyżej oczekiwań” (Turek, 2018, s. 41).

## Wywiad kompetencyjny

W procesie rekrutacji lub selekcji personelu wykorzystywany jest wywiad kompetencyjny, inaczej zwany behawioralnym. Stanowi pewnego rodzaju modyfikację oceniania prowadzonego na podstawie skal obserwacyjnych. W ten sposób prowadzony wywiad opiera się na uprzednio przygotowanych pytaniach, które są związane z przykładowym zachowaniem ocenianego w powiązaniu z opisem poszczególnych kompetencji. Na podstawie wypełnionego arkusza oceny można powiązać zachowanie pracownika z określoną kompetencją, a następnie określa się jej nasilenie. W tych przypadkach stosuje się model STAR, który określa poszczególne etapy wywiadu:

- *situation* – kontekst, z którym spotkała się diagnozowana osoba, który pozwala zrozumieć przyczyny takiego, a nie innego zachowania,
- *task* – określa zadanie, jakie było powierzone jednostce w danej sytuacji,
- *action* – opisuje podjęte działania w określonej sytuacji,
- *result* – efekt, jaki powstał w wyniku zaplanowanych i podjętych działań (Turek, 2018, s. 42).

Metody oceny kompetencji z użyciem skal obserwacyjnych wykorzystywane są często w procesie oceny okresowej przeprowadzanej wśród pracowników lub w celu pomiaru potencjału kompetencyjnego w trakcie rekrutacji lub profilowaniu zawodowym. Użyte w tym przypadku metody oceny mogą charakteryzować się niską trafnością, bowiem osoby oceniane przejawiają tendencję do pokazywania się w lepszym świetle.

## System zarządzania efektywnością

System zarządzania efektywnością wykorzystywany jest w celu uzyskania obiektywnych podstaw, które stanowią kanwę do podejmowanych w organizacji decyzji dotyczących zasobów ludzkich, a także udokumentowania zasadności decyzji personalnych.

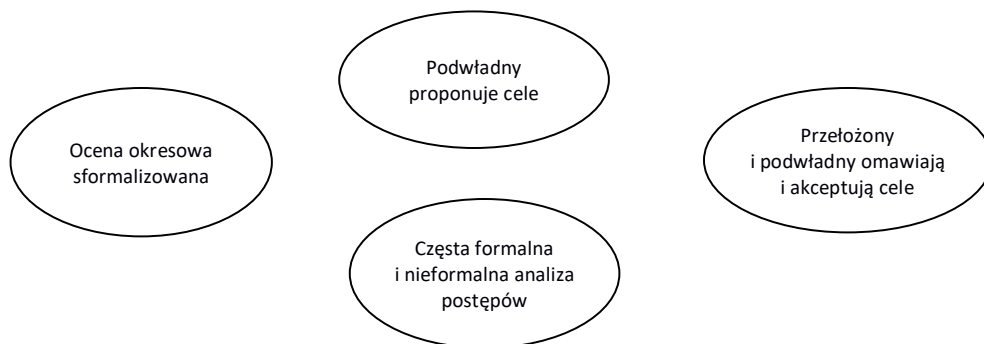
Do opisu efektywności pracownika oraz użycia konkretnej techniki oceny nie są wymagane skomplikowane kwestionariusze. Określenie dobrej lub złej oceny pracownika może wynikać zarówno z umiejętności oceniającego, jak również z rzeczywistego poziomu efektywności pracownika. Wykorzystanie incydentów skupia uwagę oceniającego na krytycznych lub kluczowych zachowaniach ocenianego pracownika, odróżniających pracę skuteczną od nieskutecznej. Ocena polega na spisaniu tych czynności, które oceniany wykonywał szczególnie skutecznie lub szczególnie nieskutecznie, przy czym przytacza się jedynie konkretne zachowania, nie zaś cechy osobowości.

Jedną z najpopularniejszych technik wykorzystywanych w tego typu metodzie oceny są graficzne skale ocen, w których sporządzany jest wykaz czynników związanych z efektywnością, takich jak ilość i jakość wykonanej pracy, znajomość zadań, współpraca, lojalność, obecność w pracy, uczciwość i inicjatywa. W wyniku dokonywanej analizy oceniający punktowo szacuje każdy czynnik na punktowej skali oceny (DeCenzo, Robbins, 2002, s. 282).

## Zarządzanie przez cele jako metoda oceniania

Istotą systemu zarządzania przez cele jest powtarzająca się cyklicznie sekwencja czynności, czyli etapy takiego zarządzania. Proces oceniania realizowany jest etapowo, przy czym w pierwszym etapie podwładny proponuje i uzgadnia z przełożonym cele wynikające z celów organizacji. Następnym etapem jest formalna i nieformalna ocena postępów realizacji założonych celów, a na końcu sformalizowana okresowa ocena osiągniętych efektów i ustalenie celów na kolejny okres (Rostkowski, 2014, s. 369).

Istotą opisywanego podejścia do oceniania jest przyjęcie założenia, że jest to proces polegający na wspólnym wytyczaniu celów przez pracownika i przełożonego, a następnie analizowanie osiągniętych wyników, które powinny być mierzalnymi rezultatami pracy, oraz stopnia realizacji powziętych wcześniej dążeń. W wyniku przeprowadzonego procesu przełożony otrzymuje wiarygodną informację na temat kompetencji osoby ocenianej, zarówno do wykonywania aktualnie powierzonych zadań, jak też potencjalnych możliwości wykorzystania jej do realizacji innych obowiązków (rysunek 2).



Rysunek 2. Cykl zarządzania przez cele (Rostkowski, 2014, s. 369).

W zarządzaniu przez cele wyróżnić możemy określone etapy:

- określenie celów lub ustalenie standardów wykonywania określonej pracy,
- pomiar i ocena osiągniętych efektów,

- przekazanie wykonawcy pracy informacji zwrotnej na temat osiągniętych wyników oraz możliwości udoskonalenia efektów pracy,
- generowanie informacji dla poszczególnych obszarów decyzyjnych (rekrutacja, rozwój, wynagrodzenie) (Pocztowski, 2007, s. 243).

Informacje dotyczące ocenianego pracownika otrzymane w trakcie procesu zarządzania przez cele traktowane są w sposób szeroki, gdyż nie polegają wyłącznie na weryfikacji pracy, lecz w ich wyniku przyczyniają się do podjęcia działań w zakresie korekty realizacji celów organizacji, w której ocena jest przeprowadzana. Zaletą takiego sposobu oceniania jest zwiększenie odpowiedzialności pracownika w procesie podejmowania decyzji oraz umożliwienie osobistego wyboru sposobów realizowania zadań, które są zgodne z celami pracodawcy.

#### **4. Argumenty przemawiające za oraz przeciwko przeprowadzeniu oceny okresowej**

W literaturze przedmiotu odnajdujemy argumenty, które przemawiają za sporządzaniem oceny okresowej pracowników oraz przeciw jej wykonywaniu.

- Argumenty za wypracowaniem obiektywnego sposobu oceniania pracowników:
  - stosowanie płacy uzależnionej od efektów pracy nie jest możliwe w przypadku braku wykorzystania systemu oceny,
  - zapewniają wygodny środek podsumowania dokonywanych osądów, który umożliwia łatwą identyfikację obszarów wysokiej lub niskiej efektywności,
  - stanowią podstawę przewidywania potencjału kadrowego, przy założeniu, że osoby osiągające dobre efekty na obecnie zajmowanych stanowiskach pracy będą równie efektywne na innych stanowiskach, które będą zajmować w przyszłości,
  - wyniki oceny wskazują pracownikowi informację zwrotną, dotyczącą postrzegania przez menedżera wykonywanej przez niego pracy. Informacja taka jest pożądana tylko wówczas, gdy opinia menedżera jest szczerą, uzasadnioną i sprawiedliwą, a oceny przydzielane w formie numeru lub litery reprezentują faktyczne odczucia i mają określone znaczenie (Armstrong, 2000, s. 405).
- Argumenty przemawiające przeciwko ocenianiu:
  - podsumowanie efektów pracy osiągniętych przez osobę ocenianą w określonym czasie, przy użyciu pojedynczej oceny może stanowić zbyt nie uproszczenie, gdyż efekty te zależą od złożonego zbioru czynników, na które pracownik może nie mieć wpływu (czynniki systemowe),



- osiągnięcie spójności i jednolitości wydawanych ocen, które są dokonywane przez różne osoby w organizacji jest trudne, a czasami nawet niemożliwe,
- ocena opiera się na subiektywnym osądzie, wskutek czego może być niesprawiedliwa i dyskryminująca,
- menedżerowie mogą mieć trudności z wyjaśnieniem pracownikom, jakie działania powinni podjąć w celu otrzymania wyższej oceny w przypadku, gdy skala ocen nie precyzuje definicji standardów efektywności oczekiwanych od każdej osoby odgrywającej określoną rolę,
- ocenianie może sprzyjać wyrażaniu nieszczerých sądów przez menedżerów, co wpływa na uśrednienie przyznawanych ocen,
- ocenianie może ulec przekształceniu się z otwartej i konstruktywnej dyskusji w ukierunkowane osądzanie pracowników,
- pozytywne aspekty oceny pracowniczej, które powinny stymulować rozwój, mogą być negatywnie interpretowane ze względu na możliwy wpływ oceny na wysokość wynagrodzenia ocenianego, z tego powodu płacowe implikacje dokonywanych ocen mogą w praktyce całkowicie zdominować ocenę, jednocześnie niszcząc jej główny cel,
- przydzielanie pracownikom etykietek w postaci litery lub numeru jest poniżające i obniża ich motywację,
- ocena wyraża opinię dotyczącą dotychczas osiągniętych efektów pracy, nie dając wskazówek na przyszłość (Armstrong, 2000, s. 406).

## **5. Wybrane błędy procesu oceniania**

Podczas realizacji procesu oceniania pracowników mogą pojawić się błędy, polegające na generalizowaniu ocen, tzw. efekt halo. Polegają na przypisywaniu ocenianemu pracownikowi generalnie pozytywnych lub negatywnych cech, w zależności od związku emocjonalnego z ocenianą osobą. Efekt halo może wyrażać się tym, że pracownicy lubiani są często oceniani jako kreatywni, inteligentni i zdolni, natomiast nielubiani są oceniani gorzej, często jako mniej inteligentni, niezaangażowani. Błąd projekcji polega na przypisywaniu innym ludziom własnych cech i motywów.

W ocenianiu występują również błędy atrybucji, które polegają na:

- tendencji do przypisywania ludziom wewnętrznych uwarunkowań różnych zdarzeń, w przypadku porażki jej źródeł poszukuje się w obrębie cech człowieka, w sytuacji sukcesu jej przyczyn szuka się w uwarunkowaniach zewnętrznych, niezależnych od cech podmiotu,

- efekt fałszywej zgodności, mówiący o tym, że zachowania różne od osoby oceniającej są postrzegane jako nienormalne, a ich przyczyn należy szukać w obrębie właściwości jednostki,
- tendencja do przypisywania innym większej odpowiedzialności za zdarzenia, których efekty są wysoko waloryzowane zgodnie z zasadą, że im wyższa szkoda tym większa wina tego, który szkodę spowodował,
- błąd częstości oceniania, polegający na częstotliwości, im częściej stosuje się ocenę, tym mniej okazji do jej zmiany, częsty kontakt z ocenianym czyni obserwatora niewrażliwym na zmiany,
- błąd branżowości, w którym wyżej doceniane są osiągnięcia i zachowania ludzi reprezentujących inne branże niż własna (Wach, 1997, s. 64).

W systemie ocen okresowych mogą pojawić się błędy wynikające z przekazywania przez pracowników i menedżerów w trakcie dokonywania oceny nieprawdziwych informacji, które mogą prowadzić do błędnych decyzji. W celu wyeliminowania błędów zaleca się stosowanie takiego rodzaju ocen, który zredukuje liczbę błędów, m.in. przez uwzględnienie samooceny i poszukiwanie szerokiego zakresu źródeł informacji na temat wykonywanej pracy przez konkretnych pracowników. Działanie takie polega na kalibrowaniu oceny lub umożliwieniu pracownikom odwołania się od oceny. W wyniku rzetelnie przeprowadzonej oceny oraz na podstawie właściwie dobranych kryteriów możliwe jest podejmowanie decyzji, m.in. w zakresie derekrutacji lub wysokości wynagrodzenia. Uzależnienie wysokości wynagrodzeń od wyników oceny jest wykorzystaniem jej wyników w prawidłowy sposób. Dodać należy, że rozwój kompetencji zawodowych powinien prowadzić do wzrostu efektywności pracy i wzrostu wynagrodzeń (Rostkowski, 2016, s. 262–263).

## **6. Motywacyjna rola instrumentu ocen pracowniczych jako elementu zarządzania zasobami ludzkimi**

Motywacja jest procesem, który polega na modelowaniu zachowań ludzkich prowadzących do osiągnięcia określonego efektu, m.in. większego zaangażowania w pracę, zadowolenia z wykonywanej pracy, perspektywy awansu, podwyżki. Polega zatem na podejmowaniu różnych działań przez pracownika oraz organizację, w której jest zatrudniony, które ukierunkowują oba podmioty na osiągnięcie celu. Motywacja do osiągnięcia wytyczonego celu może zależeć, m.in. od ambicji pracownika, przejawianych wartości oraz wewnętrznego przekonania o możliwości osiągnięcia celu.

Oceny pracownicze stanowią główny instrument motywacyjny, bowiem służą zaspokojeniu ambicji pracownika jako indywidualnej jednostki, w następstwie czego pobudzona zostaje osobista odpowiedzialność pracownika za wyniki osiągnane

w pracy, jej wydajność i jakość. Ocena również skłania pracownika do rozwoju osobistego w wyniku pobudzenia wewnętrznej potrzeby uzyskania dodatkowych kompetencji, a także sprostania oczekiwaniom pracodawcy. W przypadku przełożonych, którzy dokonują oceny, może służyć doskonaleniu umiejętności kierowniczych, zmuszając niejako ocenianego do wszechstronnego analizowania działań podejmowanych przez podwładnych i ucząc ich odpowiedzialności za wydawane sądy i opinie na ich temat. Obiektywna ocena wpływa pozytywnie na kształtowanie właściwych stosunków międzyludzkich. Informacja uzyskana w trakcie oceniania służy rozwojowi pracownika, w tym wywoływaniu potrzeby poszerzania umiejętności, uświadomienia mocnych i słabych stron oraz korekcie postaw i zachowań.

Należy dodać, że pracownicy oczekują od przełożonych zwrotnych informacji na temat wykonanej pracy, co pozwala im na uzyskanie pewności co do spełnienia, bądź niespełnienia oczekiwań formułowanych przez pracodawcę. Proces oceniania polega zatem na redukowaniu niepewności co do słuszności podejmowanych działań zawodowych przez pracownika oraz jest środkiem ułatwiającym uzyskiwanie instytucjonalnej aprobaty społecznej. Pozytywne wyniki oceny pozwalają na ugruntowanie pozytywnego wyobrażenia o wykonywaniu pracy zgodnej z oczekiwaniami organizacji.

Z drugiej strony, uzyskane przez pracodawcę wyniki oceny okresowej pracowników odgrywają zasadniczą rolę w planowaniu ich rozwoju i doskonalenia, podnoszeniu ich kwalifikacji, w celu uzyskania takiej zmiany potencjału zespołu, aby był dopasowany do pożądaney, wyższej sprawności w osiągnięciu celów organizacji.

Analogicznie do innych cząstkowych procesów realizowanych w ramach funkcji personalnej doskonalenie pracowników powinno również stanowić przemyślany i uporządkowany system, w którym poszczególne elementy są ze sobą właściwie powiązane pod względem rzeczowym, merytorycznym i chronologicznym (Przybyła, 2003, s. 290).

Ocena pełni funkcję motywacyjną w potrójnym znaczeniu:

- zawiera w sobie informację o tym, jak pracownik jest oceniany; w przypadku oceny pozytywnej pełni funkcję gratyfikacyjną i niejako rolę kompasu wytyczającego drogę postępowania, uznana przez pracownika jako obiektywna utrwała u niego postawę wobec pracy i wyzwala zaangażowanie,
- wiedza o udziale pracownika w realizacji zadań zwiększa natężenie pobudzenia; przejawia się zwiększoną aktywnością w realizacji celów organizacji,
- jest informacją kierowaną do przełożonych, co do wartości, jakie sobą reprezentuje pracownik, jak również sygnałem wskazującym, jaki rodzaj oddziaływań należy podjąć, aby utrwalić dotychczasowe zachowania bądź wprowadzić korekty, bądź przenieść na inne stanowisko (Bańka, 2002, s. 207).

Wyniki okresowych ocen pracowniczych powinny stanowić impuls do opracowania planu doskonalenia pracowników, który jest niezbędny z punktu widzenia kształtowania odpowiedniego potencjału personalnego. Wymagany w organizacji poziom wiedzy zatrudnionych pracowników może zostać wsparty m.in. współfinansowanymi studiami podyplomowymi zgodnymi z wymaganiami stanowiska pracy. Takie wsparcie pracowników, będące wynikiem analizy sporządzonej uprzednio oceny pracy i ujawnienia ewentualnych braków w wiedzy na danym stanowisku, będzie stanowiło ważny instrument motywacyjny.

## **Zakończenie**

Ocena pracownicza prowadzona na podstawie jednolitych i obiektywnych kryteriów przynosi pozytywne rezultaty zarówno dla pracowników, jak i nowoczesnej organizacji. Prawidłowo skomponowany system ocen dostarcza przełożonym wiedzę odnośnie posiadanego przez organizację potencjału kadrowego, jak i braku kompetencji zatrudnionych pracowników. Stosowanie nowoczesnych technik oceniania pozwala na optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie oraz podejmowanie działań, które pozwolą na doskonalenie polityki personalnej. W dłuższym okresie czasu prawidłowe wykorzystanie wiedzy, będącej wynikiem analizy wyników oceny przekłada się na proces zarządzania firmą oraz na realizację jej celów.

Cyklicznie przeprowadzana przez przełożonych rozmowa oceniająca dostarcza z jednej strony informacji na temat wyników pracy pracowników oraz ich zaangażowania, natomiast z drugiej oczekiwania pracodawcy. Efektem oceny powinno być zatem dwustronne modelowanie podejmowanych działań, zachowań oraz kształtowanie postaw. Ocena jest ważnym instrumentem kształtowania polityki przedsiębiorstwa, gdyż w następstwie analizy jej wyników wydział personalny otrzymuje informacje o potrzebach szkoleniowych, podstawach do awansu, podwyżki wynagrodzeń oraz o możliwościach doboru nowych pracowników wraz ze zmianami na poszczególnych stanowiskach pracy.

Wyniki ocen okresowych pracowników powinny stanowić motywacyjną rolę zarówno dla pracowników, jak również organizacji, która przez perspektywę doskonalenia zatrudnionych osób dostrzega możliwość swojego rozwoju. Wyniki oceny umożliwiają zatem dokonanie diagnozy potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji pracowników poprzez, m.in. samodoskonalenie, udział w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych oraz studiach licencjackich, magisterskich czy podyplomowych.

Otrzymane wyniki oceny okresowej winny być powiązane z wartościowaniem stanowisk pracy oraz siatką wynagrodzeń. Dodać należy, że na motywacyjną funkcję płac wpływa nie tylko poziom wynagrodzeń otrzymywanych przez poszczególnych pracowników, ale również kryteria przyjęte do ich różnicowania.

Proces oceniania pozwala na wymianę wzajemnych oczekiwań między pracodawcą a pracownikiem. Połączenie w systemie ocen okresowych kilku różnych metod oceny sprzyja uzyskaniu większej liczby informacji, które pozwolą na obiektywne podejmowanie decyzji odnośnie ocenianego pracownika. Prawidłowo stosowany instrument polityki kadrowej, którym niewątpliwie jest ocena pracownicza przyczynia się do osiągnięcia celów organizacji zarówno w bieżącym jak i przyszłym zarządzaniu.

## Bibliografia

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Bańka, W. (2002). *Zarządzanie personelem*. Toruń: TNOiK.
- Czermiński, A. (2001). *Zarządzanie organizacjami*. Toruń: TNOiK.
- DeCenzo, D., Robbins, S. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Golnau, W. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa.
- Januszek, H. (1996). *Socjologia pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Koźmiński, A. K., Piotrowski, W. (2019). *Zarządzanie teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Piotrkowski, K. (2001). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Przybyła, M. (2003). *Organizacja i zarządzanie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Rostkowski, T. (2003). Wartościowanie stanowisk w firmie. ABC zarządzania zasobami ludzkimi (6). *Personel i Zarządzanie*, 9, 2–23.
- Rostkowski, T. (2014). Proces oceny okresowej pracowników. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*. Warszawa: PWE.
- Rostkowski, T. (2016). Ocena kompetencji. W: M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim z perspektywy interesariuszy*. Warszawa: PWE.
- Sidor-Rządowska, M. (2001). *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Kraków: Oficyna ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC.
- Sidor-Rządowska, M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Strużycki, M. (2004). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin.
- Turek, D. (2018). Kompetencyjny wymiar kapitału ludzkiego w organizacji. W: M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek (red.), *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji, metody i narzędzia pomiaru*. Warszawa: PWE.
- Wach, T. (1997). *Motywowanie i ocenianie pracowników*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania.

***Problem intensyfikacji rozwoju gospodarczego Polski  
w latach 1986-1990 wg planu NPSG  
na tle realizacji planu trzyletniego (1982-1985)***

**Zbigniew Klimiuk**

Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

<https://orcid.org/0000-0002-8555-3522>

[zbigklimiuk@yahoo.pl](mailto:zbigklimiuk@yahoo.pl)

**The problem of intensification the economic development of Poland  
in the period 1986-1990 on the basis of the National Socio-Economic Plan  
at the background of the results of the three-year plan (1982-1985)**

The analysis carried out in the article confirms the often voiced opinion the decade of 1980s was a lost one from the point of view of: economic development, raising the standard of living and reducing the economic distance separating Poland from highly developed countries. Situation turned out to be contrary to expectations. The distance between Poland and the world's leaders did not decrease during this period, but actually increased. This was the main reason for the change in the economic system at the turn of the 1980s and 1990s, which took the form of the so-called shock therapy with all its negative consequences. As of today one of the visible manifestations of the said adverse effect of the said therapy is the absence in Poland of any serious own industry for over two decades. About two-thirds of the current industrial base involve are assemblies (the assembly stage adds just 6-8% to the value of the product), mainly foreign ones. The stagnant economic situation in Poland in the 1980s was the result of strategic mistakes made in the 1970s (falling into the debt trap, overinvestment in the economy combined with underestimating the investment risk, overburdening of the economy with the military production, lack of a well-developed concept of export expansion on the global markets), as well as inefficiency and timidity of economic policy in the 1980s.

The first 3-4 years after the introduction of martial law proved decisive, as these period was supposed to bring about (also for political reasons) a significant improvement in the economic situation of Poland in comparison to the period 1979-1981. However, despite the efforts undertaken, such an improvement did not materialize. The second half of the 1980s, until 1988 (the period associated with the rule of Prime Minister Zbigniew Messner) witnessed the accumulation of all negative trends originating in the past and arising on an ongoing basis due to the chaotic economic policy, one deprived of long-term vision and strategy. The medium-term trend of this policy was clearly downward. The article attempts to discuss the above-mentioned tendencies.

*Keywords:* The National Social and Economic Plan; ineffective and unrealistic economic policy; anomalies of economic development

## **Wstęp**

Punktem wyjścia analizy w tym opracowaniu jest teza, że przy prowadzeniu bardziej racjonalnej polityki gospodarczej w połączeniu z realizacją zasad reformy gospodarczej można było w okresie planu 3-letniego (lata 1982-1985) uzyskać znacznie wyższy wzrost i poprawę jakości produkcji przemysłowej i rolnictwa, szybszy wzrost inwestycji i eksportu, a w konsekwencji również szybszy wzrost ogólnej stopy życiowej (Klimiuk, 2019, s. 7–36). Należało również skupić uwagę na problemach zróżnicowania wzrostu stopy życiowej różnych grup ludności, które w wielu przypadkach, również w wyniku niewłaściwej polityki gospodarczej i zahamowania reformy, były nieracjonalne i stanowiły dodatkowy czynnik utrudniający przezwyciężenie kryzysu wraz z wejściem na ścieżkę prawidłowego rozwoju.

W projekcie NPSG na lata 1986-1990 przyjęto założenie niskiego wzrostu płac przy jednoczesnym zwiększeniu stopy ich zróżnicowania. Nie planowano też żadnych istotnych przedsięwzięć ani w zakresie polityki gospodarczej, ani też zmian systemowych, które mogłyby usunąć rosnące anomalie w rozpiętościach dochodowych różnych grup ludności. Zamierzano kontynuować inflacyjną metodę wymuszania nisko opłacanego wzrostu wydajności pracy przez pogoń płac za „uciekającymi” cenami. Wszystko to groziło narastaniem konfliktów społecznych, tym bardziej że wzrastające opóźnienie w poziomie życia w stosunku do krajów rozwiniętych działało na naszą niekorzyść. Odwrócenie tych niebezpiecznych tendencji było w pełni możliwe przy realizacji proponowanej zmiany polityki gospodarczej w zakresie wykorzystania zasobów i struktury inwestycji oraz przy zdecydowanym i szybkim wdrażaniu do gospodarki zasad konkurencyjnego rynku (Dembinski, 1991). Osiągnięcie dzięki temu znacznego przyspieszenia rozwoju gospodarczego metodami intensywnymi umożliwiłoby też równoległe uzyskanie istotnego



przyspieszenia tempa wzrostu stopy życiowej i przewyższenie wspomnianych anomalii dochodowych, w tym niezwykle groźnej dla rozwoju społecznego i świadomości społecznej – wyjątkowo nisko wynagradzanej kadry z wyższym wykształceniem (Pajestka, 1993).

Autorzy projektu NPSG na lata 1986-1990 twierdzili, że ich umiarkowanie w założeniach rozwojowych wynikało z realizmu ekonomicznego i z konieczności kontynuacji zaawansowanych inwestycji oraz unikania wstrząsów społecznych przy radykalnych zmianach struktur i zasad gospodarowania. Nie był to pogląd słuszny, ponieważ, jak starano wykazać się w analizie poniżej, tylko radykalna zmiana tych struktur i zasad gospodarowania oraz kierunków inwestowania mogła przyspieszyć rozwój gospodarczy, a tym samym uruchomić rezerwy gospodarcze. Byłyby one skutecznymi amortyzatorami różnego rodzaju wstrząsów związanych z niezbędnymi w tej sytuacji poważnymi zmianami w strukturze i alokacji zatrudnienia oraz pozycji dochodowej i społecznej różnych grup ludności (Bolesta-Kukułka, 1992). Właśnie dokonanie tej radykalnej zmiany umocniłoby realnie sterującą rolę państwa, które dysponując tymi rezerwami i oswobodzone od paraliżującej rozwój inercji różnych grup monopolistycznych, mogły ułatwić gospodarce dokonanie niezbędnego głębokiego zwrotu w kierunku nowoczesności (Bożyk, 1995). Dokonanie tego zwrotu możliwie szybko było niezbędne ze względu na szybko narastający przy ówczesnej polityce gospodarczej i systemowej regres techniczny, coraz ostrzejszą barierę energetyczno-surowcową i zaciskającą się pętlę zadłużenia. Z przeprowadzonych analiz wynika, że dokonanie tego zwrotu było także w pełni możliwe do realizacji.

## **1. Dziedzictwo z okresu planu 3-letniego (lata 1982-1985) – wybrane obszary**

### **1.1. Budownictwo**

Budownictwo charakteryzowało się w tym czasie, mimo pewnego wzrostu robót budowlanych w ciągu planu 3-letniego, znaczną przewagą cech ujemnych. Należy przede wszystkim poddać weryfikacji jego rzeczywisty wzrost, który według oficjalnych danych GUS wynosił w okresie 1982-1985 – 17,1%. Ceny tzw. stałe w budownictwie w rzeczywistości szybko rosły, czego najlepszym dowodem było uspołecznione budownictwo mieszkaniowe, którego wskaźniki cenowe były przecież najbardziej uchwytne, a standard budowanych mieszkań nie poprawił się w ciągu tego okresu (Płocica 1995, s. 59–66). Otóż w tzw. cenach stałych z 1982 r. nakłady inwestycyjne na uspołecznione budownictwo mieszkaniowe (w którym roboty budowlano-montażowe stanowiły 93%) wzrosły z 170,2 mld zł w 1982 r. do 205,9 mld zł w 1984 r., tj. o 21%, podczas gdy kubatura zbudowanych mieszkań wzrosła w tym okresie z 32,5 mln m<sup>3</sup> do 36,3 mln m<sup>3</sup>, tj. o 11,7%,

czyli 1,8-krotnie mniej. Z kolei w 1985 r., wg rocznego komunikatu GUS, nakłady na spółdzielcze budownictwo mieszkaniowe wzrosły w cenach stałych o 2,5%, a powierzchnia użytkowa mieszkań oddanych do użytku spadła w tym budownictwie o 5,3%. Dodatkowym dowodem nieprawidłowości tych tzw. cen stałych był fakt, że w tym samym okresie lat 1982-1984, kiedy cena jednego m<sup>2</sup> w budownictwie uspołecznionym wzrosła z 24,8 tys. zł do 27,3 tys. zł, tj. o 10%, w budownictwie indywidualnym wzrost wynosił 3% (z poziomu z 19,7 tys. zł do 20,3 tys. zł).

Ponieważ prawidłowość stałych cen robót budowlano-montażowych w budownictwie przemysłowym trudniej było skontrolować niż w budownictwie mieszkaniowym, ze względu na ich niepowtarzalny charakter, nie będzie przesadnym przypuszczenie, że wzrost ten (podobnie jak w budownictwie mieszkaniowym) został poważnie zawyżony i wynosił nie 17,1%, a np. 10%, co zresztą korelowałoby ze wzrostem produkcji przemysłu mineralnego na poziomie 8,9%, będącego głównym dostawcą materiałów dla budownictwa. Jeżeli więc przyjąć te skorygowane wskaźniki wzrostu produkcji budowlano-montażowej, to oczywiście żadnego postępu w zakresie oszczędności zużycia materiałów nie można było osiągnąć. Było to zresztą zrozumiałe, jeśli uwzględnić – jeszcze większy niż w przemyśle – stopień zużycia maszyn i urządzeń (ok. 13%) i ogromne wydłużenie cykli budowy obiektów wynoszących w tym czasie w całym budownictwie 49 miesięcy (o 19 miesięcy dłużej w porównaniu z 1978 r.).

W uspołecznionym budownictwie mieszkaniowym cykl budowy trwał 23,7 miesięcy wobec 13,1 w 1978 r. i 22,5 miesięcy w 1982 r., a w budownictwie mieszkaniowym indywidualnym średni cykl budowy wynosił 5 lat. To ogromne wydłużenie cykli budownictwa, powodującego ogromny wzrost kosztów stałych budowy, wynikało przede wszystkim z deficytu materiałów instalacyjnych i wykończeniowych w budownictwie mieszkaniowym oraz z deficytu maszyn i urządzeń w budownictwie pozostałym, a ponadto z niskiej wydajności pracy przy znacznie pogorszonym stanie wyposażenia technicznego budownictwa (Czarnek, 1982). Nie została też zmieniona struktura organizacyjna budownictwa, w którym przytłaczającą większością potencjału przerobowego dysponowały wielkie przedsiębiorstwa typu monopolistycznego, a w uspołecznionym budownictwie mieszkaniowym nadal 70% mieszkań było wykonywanych nieefektywną technologią wielkiej płyty. Nie funkcjonował również rynek budowlany i dominowało rozdzielnictwo materiałowe. Przy występującym w tych warunkach ciągłym deficycie mocy przerobowych budownictwa, panował dyktat wykonawcy w zakresie cen na roboty budowlane i warunki wykonawstwa (Płocica, 1984).

Nie dokonano w planie 3-letnim tego, co obiektywnie można było dokonać, nawet przy ograniczonych środkach, a mianowicie: zwiększenia inwestycji na rozwój produkcji materiałów instalacyjnych kosztem przejściowego dodatkowego zmniejszenia innych inwestycji, a nawet budownictwa mieszkaniowego, by usunąć

rażące dysproporcje w zaopatrzeniu materiałowym (Dobiegała-Korona, 1990). Nie przeszkolono również pracowników budowlanych do deficytowych zawodów w budownictwie i w pracach remontowych, wyrugowanych poprzednio niestłusznie przez technologię wielkiej płyty. Nie rozwinięto też produkcji elektronarzędzi ogromnie usprawniających i podnoszących wydajność przy pracach wykończeniowych, a także nie stworzono możliwości dla powstania wielu małych i średnich firm budowlanych uspołecznionych i nieuspołecznionych, działających na konkurencyjnym rynku budowlanym. Wyrazem tego był m.in. fakt, że w uspołecznionych przedsiębiorstwach budowlano-montażowych o zatrudnieniu poniżej 200 osób pracowało tylko 6% ogółu zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach. Rozwój takich firm mógłby ogromnie uelastyczyć proces budownictwa, jak tego dowodziło doświadczenie krajów Europy Zachodniej (Romer, 1986). W tych warunkach reforma w budownictwie przybrała karykaturalny charakter, tworząc symbiozę samowoli i dyktatu wykonawców z odgórnym, prawie wszechobejmującym rozdzielnictwem i nie występował żaden wyraźny związek między rentownością przedsiębiorstw a ich efektywnością, wydajnością i poziomem płac.

## **1.2. Gospodarka mieszkaniowa**

Problemy gospodarki mieszkaniowej obejmowały poza problematyką budownictwa mieszkaniowego również problematykę remontów oraz gospodarowania istniejącymi zasobami. Jeśli chodzi o budownictwo mieszkaniowe, to jak było powszechnie wiadomo, panował w nim zastój i jego wielkość w ciągu całego okresu 1983-1985 kształtowała się na poziomie 190-195 tys. mieszkań, tj. 65-70% poziomu z 1978 r. Poza wymienionymi przyczynami należy dodać odpływ pracowników budownictwa do sektora nieuspołecznionego w rolnictwie i poza rolnictwem, a także do drugiego obiegu. Odbiło się to szczególnie na robotach remontowych, mało zmechanizowanych, które były niedostateczne w stosunku do potrzeb, powodując dekapitalizację budynków.

Nieracjonalna była również gospodarka istniejącymi zasobami mieszkaniowymi w gospodarce uspołecznionej, gdzie można było (przeprowadzając reformę czynszów) dokonać daleko idącej racjonalizacji użytkowania zasobów mieszkaniowych w kierunku pełniejszego i bardziej sprawiedliwego ich wykorzystania, a także osłabienia głodu mieszkaniowego. Jednocześnie możliwe było stworzenie szerokich możliwości wdrożenia zasad reformy do budownictwa mieszkaniowego. Wszystko to zrationalizowałoby ekonomicznie i społecznie wykorzystanie istniejących zasobów, zmniejszając jednocześnie z kilku przyczyn poważne naciski na budowę nowych mieszkań (Ram, 1987). Administracja domów komunalnych i spółdzielnie mieszkaniowe uzyskując wysokie opłaty czynszowe, mogłyby nie tylko remontować istniejące zasoby, ale również budować nowe mieszkania z własnych środków, przy odpowiednim sterowaniu tą działalnością przez „centrum” oraz administrację

lokalną. W tej sytuacji oraz przy istnieniu rynku budowlanego, z pewnością oszczędniej wydatkowałyby swoje środki i byłyby bardziej wymagającymi kontrahentami w stosunku do organizacji budowlanych, a to zracjonalizowałoby cały proces budownictwa. Zwiększone zostałyby również efekty uzyskane ze środków zużytych na budownictwo mieszkaniowe. Reformy tej można było w pełni dokonać już w okresie 1983-1985 kużytkowi większości społeczeństwa.

### 1.3. Struktura inwestycji

W świetle różnych rozważań można ustosunkować się do struktury inwestycji w planie 3-letnim, dla której względnie miarodajną była struktura z 1984 r., która zostanie porównana ze strukturą w 1980 r., w stosunku do której dokonały się istotne zmiany przy jednoczesnej ogólnej obniżce poziomu nakładów w cenach stałych (wg danych GUS) o 20%, a uwzględniając ukryte zmiany cen w jeszcze większym stopniu (tabela 1).

Tabela 1

*Struktura inwestycji w 1980 r. i 1984 r. (w %)*

	1980	1984
Nakłady inwestycyjne ogółem	100,00	100,00
Przemysł,	34,60	28,50
w tym paliwowo-energetyczny	11,90	9,91
Hutnictwo żelaza	2,85	0,91
Przemysł chemiczny	3,48	2,92
Przemysł elektromaszynowy	8,30	6,37
Przemysł lekki	1,29	1,47
Przemysł spożywczy	2,77	3,30
Budownictwo	4,49	2,16
Rolnictwo ogółem	16,10	17,20
Rolnictwo uspołecznione	10,60	7,80
Rolnictwo indywidualne	5,50	9,40
Gospodarka mieszkaniowa i niematerialne usługi komunalne, w tym uspołeczniona	21,00	25,70
indywidualna	15,30	16,60
Gospodarka komunalna	5,80	9,10
Ochrona środowiska	4,93	7,20
	0,89	2,01

W dziedzinie przemysłu można było niewątpliwie zmniejszyć udział inwestycji paliwowo-energetycznych, zwłaszcza wyraźnie nieefektywnych i o bardzo odłożonym efekcie w czasie, na rzecz inwestycji nastawionych na uruchomienie produkcji materiałów i urządzeń energooszczędnych w przemyśle, przy tym te ostatnie mogły być relatywnie tanie ze względu na istnienie niewykorzystania budynków, a także możliwość częściowego chociażby wykorzystania wolnych mocy produkcyjnych przy odpowiedniej zmianie profilu produkcji (Woźniak, 2008). Dodatkowym czynnikiem uzasadniającym

taką zmianę mogło być nastawienie na ograniczenie eksportu węgla przy założeniu możliwości wzrostu eksportu rolno-spożywczego, a w szczególności mięsa.

Nieuzasadnionym też wydawało się tak daleko idące ograniczenie inwestycji w hutnictwie żelaza, które spowodowało (przy dominacji tendencji do przywracania poprzedniej wielkości produkcji) zupełne zaniedbanie jego rozwoju jakościowego, oczywiście z ogromną szkodą dla ówczesnego i jeszcze bardziej późniejszego intensywnego rozwoju gospodarki, a w tym zwłaszcza przemysłu maszynowego oraz bilansu obrotów zagranicznych wyrobami hutniczymi.

Inwestycje w przemyśle chemicznym miały niewątpliwie jednostronny charakter kontynuacji rozwoju chemii wielotonażowej, przy zaniedbaniu chemii małotonażowej (środki ochrony roślin, barwniki, garbniki itp.).

Inwestycje w przemyśle maszynowym były za bardzo zorientowane na rozwój ciągników i ciężkiego sprzętu dla rolnictwa, którego produkcję można było rozwijać przy znacznie mniejszych nakładach na ciężką mechanizację (Nasiłowski, 1983). Utrudniło to przestawienie parku maszynowego na wzrost produkcji bardziej potrzebnego sprzętu dla samego rolnictwa (np. dożarek) i dla przemysłu rolno-spożywczego, a także rozwój produkcji elektronarzędzi dla budownictwa itp. Oczywiście gdyby przemysł maszynowy był zasilany przez lepsze wyroby hutnicze, to nawet bez inwestycji mogłby dać znacznie lepszą i bardziej wartościową produkcję.

Pozytywny był wzrost udziału inwestycji w przemyśle spożywczym. Z rozważań o gospodarce żywnościowej wynikało jednak, że duża część inwestycji w tym przemyśle była przeznaczona na nieefektywne kierunki. Ograniczenie do minimum tego typu inwestycji umożliwiłoby znaczny wzrost inwestycji efektywnych nastawionych na uszlachetnienie przetwórstwa produktów rolnych i ograniczenie ich strat.

Nakłady na budownictwo (głównie w zakresie usprzętowania) oraz na rozwój produkcji materiałów budowlanych i instalacyjnych zostały zbyt mało zminimalizowane, co przeszkodziło w racjonalizacji procesu inwestycyjnego, w tym budownictwa mieszkaniowego. Jak wskazywano, gdyby przez inną politykę rolną doprowadzono do ograniczenia budownictwa inwentarskiego i mechanizacji robót polowych, to część zaoszczędzonych środków można było przeznaczyć na zwiększenie zasilenia tych kierunków inwestycyjnych, bez potrzeby ograniczania budownictwa mieszkaniowego. Jednocześnie ograniczenie nadmiernych dochodów górnych warstw rolników umożliwiłoby zmniejszenie jednorodzinne budownictwa mieszkaniowego o bardzo dużej powierzchni, zwiększając udział i zakres standardowego miejskiego wielorodzinnego budownictwa. Za pozytywne zjawisko należy uznać relatywnie szybszy wzrost udziału inwestycji w gospodarkę komunalną obsługującą głównie miejskie budownictwo uspołecznione. Relacja tych dwóch kierunków inwestycyjnych wzrosła z 32,2% w 1980 r. do 43,4% w 1984 r. Pozytywnie należy również ocenić wzrost udziału inwestycji na ochronę środowiska (tj. na ochronę wód, powietrza atmosferycznego oraz unieszkodliwienie

i zagospodarowanie odpadów wraz z rekultywacją terenów ich składowania) z 0,89% do 2,01% całości nakładów. Nie były to oczywiście nakłady wystarczające, jeśli ilość nieoczyszczonych ścieków i gazów zatruwających atmosferę pozostała w 1984 r. taka sama, jak w 1980 r. W związku z tym zachodziły procesy kumulacyjne powodujące zwiększającą się degradację środowiska, narastające straty gospodarcze i szkody ekologiczne oraz pogarszające stan zdrowia ludności (Rurarz, 1990).

Narzuca się tu wniosek, że można było i należało zmienić w sposób zasadniczy strukturę inwestycji, rezygnując z kontynuacji wielu długoletnich inwestycji paliwowo-energetycznych i ograniczając zbędne inwestycje w całym kompleksie gospodarki żywnościowej na rzecz inwestycji modernizacyjnych, energo- i surowcowooszczędnych we wszystkich dziedzinach oraz inwestycji restrukturyzacyjnych (Barteczko, Bocian, 1988). W połączeniu z zasadniczymi przesunięciami alokacyjnymi, które można było zrealizować we wszystkich prawie dziedzinach i które przyniosłyby istotny wzrost produkcji (przykład rolnictwa) lub też wzrost jakości kosztem ilości (hutnictwo żelaza, przemysł maszynowy), bez inwestycji lub przy pomocy niewielkich inwestycji można było uzyskać o wiele wyższe i lepsze wyniki produkcyjne w całej gospodarce.

#### **1.4. Stopa wzrostu ludności**

Według danych GUS spożycie dóbr materialnych z dochodów osobistych na mieszkańca było w 1985 r. wyższe niż w 1982 r. o 9% i niższe o 11% w porównaniu z 1979 r. W świetle rozważań na temat ukrytych podwyżek cen związanych z podmiannami asortymentowymi dóbr konsumpcyjnych wzrost ten był niewątpliwie mniejszy, jeżeli uwzględnić dodatkowo pogorszenie jakości wyrobów. Równoległe z pewnym wzrostem spożycia bieżącego dokonywał się wzrost ilości nagromadzonych i użytkowanych dóbr trwałych (mieszkań, samochodów osobowych, telewizorów, lodówek itd.) oraz pewna poprawa (choć z różnymi załamaniami) stanu zaopatrzenia rynku (Barteczko, 1986). Tę poprawę w sposób syntetyczny można scharakteryzować relacją zapasów towarów w handlu rynkowym na koniec danego roku do rocznych obrotów handlu detalicznego. Wynosiła ona w 1980 r. – 20%, w 1982 r. – 13,3%, a w 1985 r. – 17,1%. Jak widać, daleko jeszcze było w tym zakresie do stanu rynku z końca 1980 r., który również był daleki od normalnego, bo np. w dobrym pod względem równowagi rynkowej 1974 r. relacja ta wynosiła 24,8%. Wyrazem tego był również fakt, że czas zużywany na zakupy wynosił w połowie lat 80. 2,5 godziny dziennie, podczas gdy w połowie lat 70. kształtował się na poziomie 1,5 godziny.

#### **1.5. Rolnictwo**

Rolnictwo, przy mniejszym niż w poprzednich latach zasileniu w nawozy oraz importowane zboże i pasze, uzyskało w planie 3-letnim istotny wzrost produkcji

(w stosunku do niskiego poziomu wyjściowego), w wyniku czego rynek żywnościowy był najbliższy równowagi, a deficyt w obrotach zagranicznych gospodarki żywnościowej zmniejszył się w istotnym stopniu (Kunst, Dalia, 1989). Były to osiągnięcia większe niż w innych dziedzinach gospodarki wynikające ze zmian relacji cenowych na korzyść rolnictwa, lepszego zasilenia w ciągniki i sprzęt rolniczy, przychylniejszej dla rolników indywidualnych polityki rolnej, postępu reformy w gospodarstwach państwowych, szerszego zakresu działania rynku, a także lepszego niż poprzednio uwzględnienia jego praw przez organy państwa w zakresie cenowego i finansowego oddziaływania na związki rolnictwa z pozostałymi dziedzinami gospodarki (Gorzela, 1987). Nie można jednak zapomnieć, że na wyniki rolnictwa oddziaływały mniej lub bardziej sprzyjające warunki klimatyczne, które niewątpliwie w okresie planu 3-letniego były stosunkowo pomyślne (Bratkowski, 1993). Dlatego też dla obiektywnej oceny jego osiągnięć porównane zostaną wyniki i warunki produkcji rolnej w latach 1983-1985 z analogicznymi wynikami w okresie 1972-1974, który był bardzo podobny do okresu lat 1983-1985, nie tylko pod względem klimatycznym, ale również zasilenia w obrotowe środki produkcji oraz prowadzonej polityki rolnej.

Tabela 2

*Charakterystyka rozwoju rolnictwa w okresie 1972-1974 i 1983-1985 (na podstawie dostępnych statystyk)*

Sektor	Jednostka miary	Okres 1972-1974	Okres 1983-1985	(1983-1985): 1972-1974) x 100%
Obszar użytków rolnych	mln ha	19,32	18,88	97,7
Produkcja roślinna	średnia lat 1961-65=100	135,4	143,1	105,7
Produkcja zwierzęca	średnia lat 1961-65=100	139,7	136,7	97,9
Produkcja mięsa (z tłuszczem)	tys. ton	2587	2440	94,3
Produkcja roślinna na 1 ha użytków rolnych <sup>1)</sup>	q.j. zbóż/ha	30,8	33,3	108,1
Nawożenie na 1 ha użytków rolnych	kg NPK/ha	160,1	175,8	109,8
Zasoby paszowe zbóż i ziemniaków <sup>2)</sup>	mln t jed. zbożowych	21,9	21,2	96,8
Import pasz wysokobiałkowych <sup>3)</sup>	tys. ton	990	810	81,8
Produkcja mięsa wieprzowego i jaj <sup>4)</sup>	tys. ton „mięsa”	2353	2064	87,7
Zużycie pasz na 1 kg „mięsa”	kg j. zbożowych/kg	9,31	10,27	110,3
Pogłowie koni	tys. sztuk	2512	1404	60,7
Stan ciągników	tys. sztuk	365	860	235,6
Siła pociągowa łącznie	tys. j. pociągowych	4327	7600	175,6
Pracujący w produkcji rolniczej	tys. osób	4526	4350	96,1
Spożycie mięsa i podrobów na osobę	kg/os.	62,3	58,2	93,4
Saldo handlu zagranicznego z krajami kapitalistycznymi	mln dol. (ceny bieżące)	- 195	-170	.

<sup>1)</sup> Przeliczono w cenach 1982 wg cen skupu zbóż.

<sup>2)</sup> Obliczono na podstawie produkcji z uwzględnieniem zużycia na siew i strat, salda skupu zbóż i ziemniaków oraz dostaw pasz treściwych, zużycia na spasanie koni i spożycia ludności rolniczej z własnych zasobów.

<sup>3)</sup> Przyjęto 1 t mączki rybnej = 2 tony makuchów.

<sup>4)</sup> 18 jaj = 1 kg mięsa.

Z tabeli 2 wynika, że mimo upływu 11 lat wyniki produkcyjne były zbliżone, a główne zmiany, które nastąpiły w tych porównywalnych okresach, były następujące:

1. Najbardziej znaczącą z nich jest ogromny wzrost ogólnej siły pociągowej o 76%, przy spadku pogłowia koni o 40%. W szczególności w gospodarstwach indywidualnych siła pociągowa ciągników stanowiła 80% ogólnej siły pociągowej. Ten wzrost wyposażenia w siłę pociągową umożliwił, przy bardzo nieznacznym (o 4%) spadku zatrudnienia w rolnictwie, poprawę poziomu agrotechniki i uzyskanie przy stosunkowo nieznacznym wzroście nawożenia mineralnego, wzrost wartości plonów przeliczeniowych na zboże o 8%. Gdyby odnieść ten wzrost plonów tylko do przyrostu nawożenia, to wskaźnik efektywności wyniósłby 16 kg ekwiwalentu zboża na 1 kg NPK, co było wskaźnikiem wysokim.
2. Na skutek zmniejszenia się powierzchni użytków rolnych produkcja roślinna wzrosła mniej, bo o 5,7%, a produkcja zwierzęca zmniejszyła się o 2%, w tym mięsa z tłuszczami o 5,7%. Stanowiło to tylko bardzo przybliżony dowód spadku efektywności spasanania, ponieważ pomiędzy produkcją roślinną a bazą paszową istniało (jak wiadomo) bardzo wiele składników różnicujących ich dynamikę i nie w pełni sprawdzalnych. Z danych zawartych w tabeli wynika, że w tym okresie efektywność spasanania pogorszyła się o 10%, nie tylko na skutek spadku importu pasz wysokobiałkowych, ale również 3-krotnego spadku zużycia mleka chudego na spasananie w wyniku intensyfikacji skupu mleka.
3. Przy wzroście liczby ludności w okresie 1974-1985 o 10%, spadek spożycia mięsa na mieszkańca wyniósł tylko 6-7%, a nie 15%, na skutek zmniejszenia nadwyżki eksportu nad importem mięsa. Mimo to uzyskano pewne zmniejszenie ujemnego salda obrotów artykułami rolno-spożywczymi, głównie w wyniku wzrostu eksportu produktów roślinnych.
4. W świetle tych danych nie było oczywiście podstaw do szczególnie dużego zadowolenia z osiągniętych wyników na przestrzeni 11 lat, które przejawiało szereg odpowiedzialnych działaczy związanych z rolnictwem. Celem dalszych rozważań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy można było w okresie 1983-1985 uzyskać z posiadanych zasobów lepsze wyniki w rolnictwie i w całej gospodarce żywnościowej od tych, które otrzymano w praktyce (Zegar, 2008). Parametry, charakteryzujące różne segmenty polskiego rolnictwa, pracującego w różnych warunkach, pozwoliły na udzielenie stosunkowo ścisłej odpowiedzi na to pytanie.



### 1.5.1. Produkcja roślinna

W produkcji roślinnej istniała możliwość uzyskania znacznie większego przyrostu produkcji roślinnej przy lepszym gospodarowaniu nawozami mineralnymi i naturalnymi. W tym kontekście należy przede wszystkim zwrócić uwagę na wielką różnicę występującą między gospodarką indywidualną a państwową w ogólnej i przyrostowej efektywności nawożenia (tabela 3).

Tabela 3

*Ogólna i przyrostowa efektywność nawożenia w gospodarce państwowej i indywidualnej (na podstawie dostępnych statystyk)*

Wyszczególnienie	Jednostka miary	Okres 1972-1974	Okres 1983-1985	Różnice lub wskaźniki między okresami
Wartość produkcji roślinnej w przeliczeniu na zboże				
Ogółem	q/ha	30,83	33,33	+2,50
Gospodarka państwowa	q/ha	27,12	28,91	+1,79
Indywidualna	q/ha	31,67	34,81	+3,14
Plony zbóż				
Ogółem	q/ha	26,30	28,90	+2,60
Gospodarka państwowa	q/ha	29,80	34,00	+4,20
Indywidualna	q/ha	25,80	27,60	+3,14
Nawożenie mineralne				
Ogółem	kg NPK/ha	160,10	175,80	15,70
Gospodarka państwowa	kg NPK/ha	249,10	272,80	23,70
Indywidualna	kg NPK/ha	138,40	146,30	7,90
Efektywność nawożenia odniesiona do całej produkcji roślinnej				
Ogółem	kg zboża/kg NPK	19,30	19,00	15,90
Gospodarka państwowa	kg zboża/kg NPK	10,90	10,60	7,55
Indywidualna	kg zboża/kg NPK	22,90	23,80	39,70

Z tabeli 3 wynika, że:

1. Ogólna wartość produkcji roślinnej na 1 ha była w obu okresach znacznie wyższa w gospodarce indywidualnej niż w państwowej, przy wzrastającej różnicy (z 4,55 do 5,9 q/ha).
2. Ogólna wartość tej produkcji (w przeliczeniu na zboże) była w gospodarce indywidualnej znacznie wyższa od plonów zbóż, co świadczyło o intensywnym charakterze gospodarowania, a w gospodarce państwowej była znacznie niższa, co świadczyło o ekstensywnym charakterze gospodarowania.
3. Ogólna efektywność nawożenia, liczona jako iloraz plonów przez zużycie nawozów mineralnych, była w gospodarce państwowej przeszło 2-krotnie niższa niż w gospodarce indywidualnej, przy wzrastającej między oboma

okresami różnicy. Przy czym, jak wynika z przytoczonych obliczeń, w gospodarce państwowej ogólna efektywność nawożenia malała, podczas gdy w indywidualnej wzrastała.

4. Tylko plony zbóż (i rzepaku) były w gospodarce państwowej wyższe niż w gospodarce indywidualnej, co wynikało z koncentracji nawożenia na tych uprawach i łatwej mechanizacji tych upraw, w na pozostałej powierzchni użytków rolnych wartość produkcji na 1 ha była niższa o 10%.

Te ogromne różnice w ogólnej efektywności nawożenia miały szereg przyczyn, mianowicie:

- a) niższą efektywność przyrostową nawożenia przy jego wyższym o 120-130 kg poziomie w gospodarce państwowej, marnotrawstwo nawozów naturalnych przy bezobornikowym obrocie zwierząt (co dodatkowo zanieczyszczało środowisko naturalne), bardziej ekstensywną strukturę produkcji roślinnej przy stosunkowo mniejszym zatrudnieniu oraz zbyt małą jeszcze odpowiedzialność ekonomiczną dyrekcji i załóg gospodarstw za efektywność produkcji w warunkach rozwiniętego systemu dotacji i niepełnej ich samorządności;
- b) również w gospodarce indywidualnej występowały duże różnice w przyrostowej efektywności nawożenia, wynikające przede wszystkim ze zjawiska malejącej jego efektywności przy wzrastającym poziomie. Wskazywało na to np. porównanie przyrostu plonów zbóż, ziemniaków i buraków w przeliczeniu na zboże dla województwa kieleckiego i radomskiego (dawniej kieleckiego) oraz opolskiego w 1970 r. i 1984 r. Odnośne dane ilustruje tabela 4.

Tabela 4

*Porównanie przyrostu plonów zbóż, ziemniaków i buraków w przeliczeniu na zboże dla województwa kieleckiego i radomskiego (dawniej kieleckiego) oraz opolskiego w 1970 r. i 1984 r. (na podstawie dostępnych statystyk)*

	Jednostka miary	1970	1984	Wskaźniki przyrostowe w okresie 1970-1984
Kielce – Radom				
– plony przeliczeniowe	q/ha	20,4	24,6	+4,2
– zużycie nawozów mineralnych	kg NPK/ha	88	122	+34
– efektywność nawożenia	kg zboża/kg NPK	23,2	20,2	12,3
Opole				
– plony przeliczeniowe	q/ha	27,9	34,6	6,5
– zużycie nawozów mineralnych	kg NPK/ha	149	239	90
– efektywność nawożenia	kg zboża/kg NPK	18,7	14,5	7,2

Z tabeli 4 wynika, że województwa kieleckie i radomskie, w znacznie gorszych od woj. opolskiego warunkach glebowo-klimatycznych i niższej kulturze rolnej, miały przy prawie 2-krotnie niższym poziomie nawożenia mineralnego o 70% wyższą przyrostową efektywność nawożenia. Z powyższego można wyciągnąć wnioski, w jakich kierunkach można było szukać uruchomienia rezerw nawozowych wzrostu produkcji roślinnej w latach 1983-1985. Należało mianowicie:

- a) dążyć do wyrównania poziomu nawożenia mineralnego w obu sektorach rolnictwa. Można to było osiągnąć łatwo, ograniczając w ciągu kilku lat sterowaną sprzedaż nawozów dla gospodarki państwowej, aż do pełnej jej likwidacji, co wpłynęłoby też na lepsze ich wykorzystanie w tej gospodarce;
- b) ułatwić przy pomocy kredytów szybszy wzrost zakupu nawozów w uboższych regionach, celem zmniejszenia różnic w poziomie nawożenia w rolnictwie indywidualnym, co przyniosłoby per saldo większy wzrost produkcji i zmniejszyłoby także nieracjonalne społecznie różnice dochodowe między regionami;
- c) pomoc gospodarstwom uspołecznionym w zamianie ich pomieszczeń inwentarskich z bezobornikowych na obornikowe, co wpłynęłoby na znaczny wzrost wykorzystania nawozów naturalnych;
- d) zasadniczo zwiększyć w gospodarstwach państwowych udział bardziej efektywnej w tych gospodarstwach uprawy zbóż kosztem nieefektywnych polowych upraw pastewnych, co było w pełni możliwe, ponieważ zajmowały one 25% powierzchni zasiewów, a w gospodarce indywidualnej tylko 14%.

Jeśli uwzględnić tylko wyrównanie poziomu nawożenia mineralnego między obydwoma sektorami, które oznaczałoby przesunięcie na korzyść gospodarki indywidualnej ok. 430 tys. ton NPK, to przyjmując za różnicę w efektywności ich stosowania nie  $23,8 - 10,6 = 13,2$  kg j. zb./kg NPK (jak wynika z tabeli 3), a tylko 7 kg/kg, można było uzyskać per saldo przyrost produkcji roślinnej o 3 mln t jednostek zbożowych. Jeśli zaś uwzględnić pozostałe w/w działania, to można było zwiększyć ogólną wielkość produkcji roślinnej o ok. 5 mln t jednostek zbożowych, tj. o 8%, przy dużym udziale zbóż (zwłaszcza w gospodarstwach państwowych), który to przyrost mógł zostać prawie całkowicie przeznaczony na wzrost zasobów paszowych, zwiększając je o ok. 11%. Dzięki temu można było poważnie zwiększyć produkcję zwierzęcą i ograniczyć import zbóż.

Nawiązując jeszcze do racjonalizacji struktury upraw, należy wskazać na niewykorzystaną możliwość (zresztą sprzeczną z ówczesnymi trendami) wycofania się ze zwiększenia areału uprawy buraka i produkcji cukru na eksport. W naszych warunkach był to cukier produkowany w styczniu, przy 2-krotnie niższym od normalnego uzysku cukru z buraków. Z kompleksowego rachunku (uwzględniającego wartość produktów ubocznych i zużytych środków produkcji) wynikało, że ograniczenie

areалу ziemi i zużycia nawozów przeznaczonych na uprawę buraków dla eksportowej produkcji cukru dałoby znacznie lepsze saldo dewizowe i przy znacznie niższych kosztach, gdyby przeznaczono tę ziemię i nawozy na produkcję pszenicy lub rzepaku.

Wszystko, o czym mowa, można było zrealizować szybko, przy ówczesnym poziomie wyposażenia rolnictwa w maszyny, bez dodatkowych środków obrotowych i przy istniejącym poziomie kultury rolnej, nie uwzględniając np. efektów, które mogłyby wynikać ze znacznego wzrostu zużycia środków ochrony roślin, co wymagało jednak lepszego sprzętu, wyższej kultury rolnej i znacznie dłuższego czasu (Grala, 2005).

### 1.5.2. Produkcja zwierzęca

W dziedzinie tej występował wieloletni regres efektywnościowy. Jeszcze bardziej oczywistym tego dowodem był wieloletni trend spadkowy rocznego uzysku mięsa wieprzowego z jednej sztuki pogłowia trzody chlewnej, który wynosił w latach 1965-1970 – 95 kg, w latach 1972-1974 – 89 kg, a w latach 1983-1985 – tylko 83 kg. Było to zjawisko całkowicie sprzeczne z trendami światowymi. Tak np. w RFN wskaźnik ten wynosił: w 1960 r. – 115 kg, w 1970 r. – 123 kg, a w 1984 r. – 162 kg, tj. prawie dwa razy więcej niż w Polsce. Oznaczało to, że średni okres życia świni był w RFN ok. 2 razy krótszy niż w Polsce. W związku z czym zjadała ona w czasie swego życia 2 razy mniej paszy bytowej, a w sumie tylko ok. 4 kg jednostek zbożowych na 1 kg żywca, a nie 6 kg jak w Polsce. Przeliczając dla całej EWG (podobnie, jak dla Polski) jednostkowe zużycie zbóż i pasz białkowych bez ziemniaków (których tam nie spasanano) na produkcję mięsa wieprzowego, drobiowego i jaj (w przeliczeniu na mięso), uzyskano wskaźnik 6,56 kg/kg mięsa, podczas gdy w Polsce wynosił on 10,23 kg, a więc o 56% więcej. Przy czym, jak wskazywano, w ciągu ubiegłych 11 lat nastąpiło pogorszenie tego wskaźnika o 10%. Główną przyczyną ogólnej niskiej efektywności spasanania była niska białkowość naszych pasz dla świń i drobiu, o czym świadczył fakt, że relacja importu pasz wysokobiałkowych do spasananych zbóż i ziemniaków wynosiła w Polsce tylko 4%, a w Europie Zachodniej 20%. Główne źródła regresu efektywnościowego w ciągu 10–15 lat, mimo niektórych osiągnięć w zakresie wzrostu mleczności krów, czy też nieśności kur, były następujące:

- a) w gospodarce indywidualnej miał miejsce w okresie 1970-1985 spadek jednostkowego zużycia najlepszej białkowej paszy dla trzody chlewnej, jaką było mleko chude, aż o 70%. Było to skutkiem ogromnego wzrostu skupu mleka, bez zwrotu mleka chudego rolnikom oraz nikłego wzrostu zużycia mieszanek paszowych;
- b) nastąpił w tym czasie (1970-1985) spadek importu pasz wysokobiałkowych nie tylko w stosunku do końca lat 70., ale nawet w stosunku do lat 1972-1974;
- c) znaczny wzrost udziału gospodarki uspołecznionej w produkcji zwierzęcej, w której zużycie pasz na jednostkę tej produkcji było w 1985 r. o 10% wyższe

niż w gospodarce indywidualnej, przy prawie 5-krotnie wyższym zużyciu mieszanek białkowych (w których białko pochodziło głównie z importowanych makuchów), bo aż 4,1 kg na 1 kg produkcji zwierzęcej w przeliczeniu na mięso, wobec tylko 0,85 kg w gospodarce indywidualnej.

Świadczyło to o występującym tam marnotrawstwie najcenniejszych pasz, a to z kolei wynikało z niewłaściwych metod chowu zwierząt, przy których można było mimo to osiągnąć zyski, jeśli dotowane przez państwo ceny zużywanych mieszanek wynoszące ok. 16 zł/kg, były niższe o 40-50% od właściwych kosztów ich produkcji (na bazie zboża, makuchów i dodatków chemicznych). Jeśli chodzi o gospodarstwa indywidualne, to nadmierne jednostkowe zużycie pasz w stosunku do norm żywieniowych wynikało przede wszystkim z niedostatecznej koncentracji białka w paszy (w chowie trzody chlewnej wynosiła ona 93 g/kg j. zb. wobec potrzebnych 125 g/kg,  $\frac{3}{4}$  optymalnej wielkości). Dlatego w latach 80., przy nienajwłaściwszych warunkach chowu trzody w tych gospodarstwach, ale przy umożliwieniu im zakupu koncentratów białkowych w ilości niezbędnej dla uzyskania optymalnej zawartości białka w paszy, można było zwiększyć produkcję wieprzowiny z posiadanych aktualnie zasobów paszowych o ok. 20%, przy mniejszej nawet od ówczesnej wielkości pogłowia, ale przy znacznie skróconym okresie chowu. Z kolei uzupełnienie zimą niskobiałkowych pasz bydlęcych, mało dostępnymi dla rolników makuchami rzepakowymi, mogło zwiększyć niską wówczas produkcję i skup mleka bardzo tanim kosztem, zaś uzupełnienie mieszanki niskobiałkowej paszy kur chłopskich, chowanych w niewielkich stadach, mogło poważnie zwiększyć ich nieśność, np. ze 100 do 150 jaj na sztukę (w RFN w stadach do 20 kur nieśność wynosiła 165), a co za tym idzie, ogólną produkcję jaj i ich podaź rynkową, i to przy ok. 3-krotnie mniejszym zużyciu pasz na tę dodatkową produkcję niż w farmowej hodowli kur-niosek.

Uzyskanie tych radykalnych zmian w efektywności produkcji zwierzęcej, a więc osiągnięcie ogólnego wzrostu tej produkcji, w tym przede wszystkim mięsa wieprzowego i jaj z posiadanych zasobów paszowych, było w pełni możliwe w okresie 1982-1985 w ramach posiadanych środków przy pomocy np. następujących przedsięwzięć:

- a) przywrócenie zasady zwrotu mleka chudego ze zlewni gospodarstwom indywidualnym (lub też zakup od nich śmietany zamiast mleka), zwłaszcza drobnym i daleko położonym, co obniżyłoby też koszty produkcji wyrobów mleczarskich;
- b) sprzedaż za granicę części skupionego zboża (np. 1 mln t), ze zboża przeznaczonego na produkcję 4 mln t mieszanek, celem zakupu uzupełniających pasz.

## **2. Założenia NPSG w zakresie przemysłu maszynowego**

Głównym hasłem NPSG było stworzenie warunków materialnych dla intensywnego rozwoju (Bałtowski, 2009). Z tego punktu widzenia zostały przeanalizowane

wybrane, ale istotne problemy zaopatrzenia gospodarki w materiały i maszyny oraz struktura inwestycji.

## 2.1. Zapotrzebowanie w wyroby walcowane a produkcja przemysłu maszynowego

Z projektu NPSG wynikało, że powtarzały się w tym zakresie proporcje z okresu 1983-1985. Zaopatrzenie gospodarki w wyroby hutnicze miało wzrosnąć o 5,8%, w tym wyroby walcowane gotowe o 5,3%, rury stalowe o 6,1%, blachy walcowane na zimno o 6,7%, blachy ocynkowane o 2,4%, blachy ocynowane o 6,4%, a pręty ciągnione i łuszczone o 3,3%. Można było stąd wyciągnąć wniosek, że nie planowano żadnej istotnej poprawy jakościowej w zaopatrzeniu w te wyroby (Tabaczyński, 1998). Podobnie jak w okresie 1983-1985, miała wzrosnąć produkcja przemysłu maszynowego o 25,9%. Można było w tych warunkach obawiać się, że wskaźnik tego wzrostu będzie zawierał w sobie znaczną składową wzrostu pozornego wynikającego z podmian asortymentowych.

## 2.2. Produkcja przemysłu maszynowego a inwestycje w maszyny

Podobnie jak w odniesieniu do okresu 1982-1985, w tabeli 4 przedstawiono szacunek wielkości i strukturę rozdysponowania produkcji końcowej przemysłu maszynowego stosownie do założeń przyjętych w NPSG.

Tabela 5

*Nakłady inwestycyjne, produkcja i eksport przemysłu maszynowego (w mld zł, ceny 1984 r.) (na podstawie dostępnych statystyk)*

	1985	1990	%
Nakłady inwestycyjne ze środków krajowych	424	542	127,8
Eksport maszyn do I obszaru	434 <sup>1)</sup>	635 <sup>1)</sup>	146,3
Eksport maszyn do II obszaru	130	169 <sup>2)</sup>	130,0
Produkcja rynkowa	265	318 <sup>3)</sup>	120,0
Produkcja końcowa przemysłu maszynowego	1253	1664	132,8
	1253	1577 <sup>4)</sup>	125,9 <sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> W 1985 r. – 66,2% całego eksportu, w 1990 r. – 70%.

<sup>2)</sup> Przyjęto przy stabilizacji eksportu surowców i ogólnym wzroście eksportu o 18,9%, wzrost eksportu maszyn o 30%.

<sup>3)</sup> Przyjęto wzrost o 20% przy wzroście dostaw rynkowych artykułów niezwywnościowych o 16,5%.

<sup>4)</sup> Wg założeń NPSG.

Zamieszczone w tabeli 5 wyniki, przy bardzo skromnych założeniach związanych z eksportem maszyn do krajów kapitalistycznych oraz dostaw rynkowych, wskazywały na to, że planowany wzrost dostaw inwestycyjnych ze środków krajowych wymagał znacznie większego (o 7 pp.) wzrostu produkcji maszyn (przy założeniu, że dynamika produkcji końcowej była zgodna z dynamiką produkcji sprzedanej,

tj. że nie wzrosła kooperacja i że wzrost produkcji sprzedanej nie zawierał dużego składnika podmian asortymentowych). Przy tych założeniach oraz przyjętej w NPSG dynamice produkcji końcowej przemysłu maszynowego na poziomie 125,9%, a także zachowaniu eksportu i dostaw rynkowych na niezmiennym poziomie, nakłady na inwestycje ze środków krajowych musiałyby się obniżyć w 1990 r. o 87 mld zł, tj. do poziomu 455 mld zł, tylko o 7% wyższego niż w 1985 r. Całość nakładów na maszyny (przy imporcie w 1985 r. na poziomie 130 mld zł, a w 1990 r. – 180 mld zł) zmniejszyłaby się z 722 mld zł do 635 mld zł, co oznaczałoby wzrost w porównaniu z 544 mld zł w 1985 r. o 14,6%, a nie jak przyjęto – o 30,3%. Oznaczałoby to dalszą stagnację poziomu inwestycji maszynowych, nadal niewystarczających dla potrzeb reprodukcji rozszerzonej, narastający proces fizycznego i ekonomicznego starzenia się maszyn, przy bardzo niskim udziale importu maszyn z II obszaru płatniczego (*Zamierzenia rozwoju*, 1987, s. 12-45). Wszystko to razem-wielkość i jakość dostaw wyrobów hutniczych, wielkość i jakość produkcji przemysłu maszynowego, wielkość i jakość dostaw maszyn na cele inwestycyjne- wskazywała na nierealność (przy ówczesnych założeniach) przejścia na tory intensyfikacji gospodarki (Maurer, 1994). Wydawało się więc celowym w tym czasie zwrócenie się do ZSRR o zmniejszenie tempa wzrostu importu maszyn w okresie 1986-1990.

### **2.3. Rozwój i zaopatrzenie rolnictwa**

Projektowany rozwój rolnictwa nie zawierał żadnych wskazań o możliwości podniesienia jego ogólnej efektywności oraz poprawie wykorzystania czynników produkcji. Tak więc produkcja zwierzęca miała wzrosnąć tak samo jak roślinna tylko o 10-11% w ciągu 5 lat, co oznaczało założenie braku wzrostu efektywności spasanania. Ponadto zaopatrzenie rolnictwa miało szybciej rosnąć od jego produkcji końcowej i 3-krotnie szybciej od produkcji czystej, dla której zaplanowano wzrost tylko o 5-6%. Dużą rolę wyznaczono ponownie wzrostowi zużycia nawozów, a nie ich lepszemu wykorzystaniu, ani też wzrostowi środków ochrony roślin (których zużywano na 1 ha 10 razy mniej niż w RFN podczas, gdy nawozów tylko 1,5 razy mniej). Nie zakładano też postępu w dostawie pasz treściwych, planowano dalsze utrzymanie dużego areалу uprawy pracochłonnych ziemniaków i wzrost areалу uprawy buraków w celu zwiększenia nieefektywnego eksportu. Tak projektowany typ rozwoju rolnictwa, nadal niewykorzystujący jego wielkich wewnętrznych rezerw, musiał wymagać wielkich nakładów i przynieść niskie efekty w samym rolnictwie, w dziedzinie wzrostu stopy życiowej ludności, równowagi rynkowej oraz w zakresie eksportu (Gorzela, 1998).

Jak widać z zaprezentowanych danych, projekt NPSG w swoich kluczowych elementach, tj. hutnictwa, przemysłu maszynowego i inwestycji maszynowych, a w związku z tym również gruntownej odnowy maszyn i urządzeń oraz eksportu

maszyn, rozwoju rolnictwa i eksportu produktów rolnych, nie stworzył niezbędnych przesłanek dla istotnej intensyfikacji rozwoju gospodarki i przewyciężenia jej podstawowych niedomagań (Otta, 1986). Już w okresie planu 3-letniego (1983-1985) można było w tych dziedzinach uzyskać zasadniczą zmianę na lepsze przez inną alokację czynników produkcji. Tym bardziej było to konieczne w drugiej połowie lat 80.

## 2.4. Struktura inwestycji

Następnym podstawowym hasłem NPSG była restrukturyzacja gospodarki, co oczywiście powinno było znaleźć odzwierciedlenie w strukturze nakładów inwestycyjnych w podziale na działy i gałęzie, i co należało już dokonać w dużym stopniu w okresie 1983-1985. W tabeli 5 dokonano porównania wzrostu nakładów w poszczególnych dziedzinach w okresie 5-lecia 1986-1990 z poziomem nakładów w 1985 r., co umożliwiła ocenę skali zmian strukturalnych w ciągu tego okresu.

Tabela 6

*Struktura inwestycji w 1985 r. i ich przyrost w latach 1986-1990 (w mld zł, ceny z 1984 r.)*

Sektor	1985	1986-1990	Przyrost
Gospodarka narodowa	1800	10 000	5,55
Sfera produkcji materialnej	1218	7000	5,75
Przemysł	553	3449	6,24
w tym:			
– paliwowo-energetyczny	210	1220	5,81
– metalurgiczny	43	280	6,51
– elektromaszynowy	110	700	6,36
– chemiczny	52	350	6,73
– lekki	32	160	5,00
– mineralny	22	170	7,73
– spożywczy i paszowy	61	405	6,65
– drzewno-papierniczy	16	127	7,94
Budownictwo	37	200	5,41
Rolnictwo i leśnictwo	314	1726	5,50
Transport i łączność	139	725	5,22
Handel	41	200	4,88
Gospodarka komunalna	124	650	5,24
Sfera konsumpcji społecznej	582	3000	5,15
w tym:			
– gospodarka mieszkaniowa	419	2145	5,12
Oświata i wychowanie	50	286	5,72
Ochrona zdrowia i opieka społeczna	52	265	5,10
Nauka i rozwój techniki	5	32	6,40

Z tabeli 6 wynika, że rozpiętość w dynamice inwestycji poszczególnych dziedzin była nieduża, zwiększył się udział sfery materialnej, udział rolnictwa pozostał niezmienny, poziom nakładów na budownictwo mieszkaniowe był stagnacyjny,



dynamika inwestycji w przemyśle paliwowo-energetycznym i elektromaszynowym była zbliżona. Wyjątkowo dyskryminowany był nadal bardzo niedoinwestowany handel, którego udział w nakładach wynosił tylko 2% i zmniejszał się, podczas gdy jego przedstawiciele twierdzili, że dla racjonalnego rozwoju powinien wynieść 5%. Niewielkie były też nakłady inwestycyjne na dział nauki i techniki, która miała być siłą napędową przyspieszonego postępu technicznego (Sołdaczuk, Tabaczyński, 1986). Można było dojść do wniosku, że wzrost i struktura nakładów mało miały wspólnego z jakimkolwiek rachunkiem efektywności rozwoju w skali mikro i makro, a znacznie więcej z spetryfikowanym układem sił poszczególnych grup interesów.

Tymczasem niewątpliwie istniały możliwości znacznie głębszych przesunięć strukturalnych między działami, o czym była mowa na przykładzie rolnictwa oraz między gałęziami w przemyśle, o czym mówiono na przykładzie kompleksu paliwowo-energetycznego. Gdyby znaczna część nakładów i zaopatrzenia materiałowego z inwestycji tego kompleksu o bardzo odłożonym efekcie przesunięto do przemysłu maszynowego na urządzenia energooszczędne i restrukturyzacyjne, to cały przemysł mógłby się o wiele szybciej i lepiej rozwinąć, a efekt mógłby być wielokrotnie większy (Barteczko, Bocian, 1986). Z przedstawionego powyżej (tabela 5) podziału nakładów na działy i gałęzie nie widać oczywiście wewnętrznego podziału inwestycji, który nadal był nieracjonalnie nakierowany, np. w hutnictwie na dominację wzrostu ilościowego (powinien był raczej nastąpić spadek ilości produkcji) nad poprawą jakości i uszlachetnienia asortymentu. W przemyśle chemicznym była wyraźna dominacja produkcji wielotonażowej nad małotonażową, która mogła przynieść bardzo duże efekty antyimportowe i proeksportowe. W rolnictwie preferowano głównie budowę pomieszczeń inwentarskich i nadmierną mechanizację zamiast realizacji wielu efektywniejszych inwestycji infrastrukturalnych. W przemyśle spożywczym problemem był nadmierny rozwój mało efektywnych przemysłów itd.

## **2.5. Problemy przyspieszonego postępu technicznego**

Załoženiami przyjętymi w projekcie NPSG w tym zakresie było, oprócz dominacji odgórnego sterowania, również założenie daleko idącej integracji wysiłków z krajami RWPG, a zwłaszcza ZSRR, oraz przywrócenia więzi kooperacyjnych i zakupu licencji w rozwiniętych krajach kapitalistycznych (Orłowski, 2010). Doceniając efektywność tych kierunków działań, należało wskazać, że przyniosłyby one wyraźnie pozytywny efekt tylko wówczas, gdyby przez racjonalniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów, głęboką zmianę struktury inwestycji i zasadnicze uryn-kowanie systemu funkcjonowania gospodarki zostały uruchomione jej potężne siły innowacyjne (Siedlecki, 2000). W przeciwnym przypadku nie mieliśmy szansy

stać się w tej dziedzinie dla kontrahentów z rozwiniętych krajów kapitalistycznych partnerem, a być tylko ubogim petentem, i np. wejście do Międzynarodowego Funduszu Walutowego postawiłoby nas w podobnej sytuacji, jak kraje Ameryki Łacińskiej zmuszone przez Fundusz do obniżenia stopy życiowej ludności.

## **2.6. Problemy handlu zagranicznego**

Podobnie przedstawiały się sprawy w handlu zagranicznym. Uzyskanie jego istotnej i niezbędnej dynamiki dla przyspieszenia postępu technicznego, zwiększenia udziału w międzynarodowym podziale pracy (w którym Polska pozostawała daleko w tyle – 0,5% w światowym imporcie i 0,6% w eksporcie) i dla złagodzenia brzemienia ciężącego na nas długu, nie wystarczyło stworzenie specjalnych uprzywilejowanych enklaw dla eksportu, a koniecznym było uruchomienie potężnych rezerw, których nie uruchomiono w latach 1983-1985. Powinny były być połączone z głębokim podniesieniem efektywności i innowacyjności całej gospodarki przez zdecydowane zwiększenie roli konkurencyjnego rynku i zdemonopolizowania struktur (Jasiński, 2011). Wzrost wewnętrznej efektywności i dynamiczności gospodarki, jako podstawa wzrostu dynamiki eksportu i importu, to zależność pierwotna, a zależność odwrotna była zależnością wtórną (Edwards, 1992, s. 31-57). Najbardziej realnym kierunkiem przyspieszenia wzrostu eksportu w drugiej połowie lat 80. mógł być wzrost eksportu maszynowego w oparciu o większe zasilenie lepszymi wyrobami hutniczymi, przy ograniczeniu inwestycji w kompleksie paliwowo-energetycznym i ciężkiej mechanizacji rolnictwa oraz wzrost eksportu mięsa przy podniesieniu efektywności spasanania i lepszego wykorzystania nawozów do wzrostu produkcji roślinnej (Heitger, 1987, s. 249-261).

## **2.7. Problemy zatrudnienia**

Głęboki deficyt zatrudnienia zamierzano rozwiązać metodami ekstensywnymi, zwiększając liczbę godzin nadliczbowych, organizując tzw. zespoły gospodarcze, przy pomocy nacisku ekonomicznego (zbyt niskie zarobki w normalnym czasie pracy, ograniczenie zasiłków chorobowych), restrykcje zarobkowe przy zmianie miejsca pracy bez zgody dyrekcji celem osłabienia fluktuacji zatrudnienia oraz metodami administracyjnymi (ustawowe zwiększenie czasu pracy). Były to metody nasilające konflikty społeczne (Gomółka, 1998). Nie przewidywano jednocześnie żadnego przepływu zatrudnionych z rolnictwa do zawodów pozarolniczych. Zahamowanie postępów reformy uniemożliwiło wykorzystanie rezerw zatrudnienia związanych z normalizacją zaopatrzenia i organizacji pracy.

Przy przyspieszeniu postępu technicznego dzięki restrukturyzacji gospodarki i inwestycji można było znacznie złagodzić deficyt zatrudnienia i lepiej wykorzystać istniejący majątek trwały, prowadząc do zwiększenia produkcji ze wszystkimi

wynikającymi stąd konsekwencjami (Klimiuk, 2015, s. 105-123). Podążając równoległe z tym postępowaniem reformy, umożliwiłoby to wykorzystanie rezerw zatrudnienia wynikających z normalizacji zaopatrzenia i organizacji pracy w warunkach równowagi rynkowej. Jednocześnie pod naciskiem wymogów konkurencyjnego rynku i wzrostu efektywności gospodarowania mogłaby dokonać się eliminacja zbędnego zatrudnienia (w tym również administracyjnej biurokracji) i powstałby rynek pracy, funkcjonujący bez administracyjnych nacisków i ograniczeń, przy którym zarówno wymogi w stosunku do pracowników, jak i żądania płacowe miałyby bardziej umotywowany charakter, a powstałe ewentualnie nadwyżki zatrudnienia można byłoby z dużym pożytkiem skierować (po odpowiednim przeszkoleniu) do tworzenia nowoczesnych dziedzin produkcji i cierpiących na chroniczny deficyt zatrudnienia sfer – usług socjalnych i bytowych.

## **Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza potwierdza często wygłaszaną opinię o straconych latach 80. XX w. z punktu widzenia rozwoju gospodarczego, podnoszenia poziomu życia oraz zmniejszania dystansu ekonomicznego Polski w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. Stało się wręcz odwrotnie. Dystans dzielący nasz kraj od światowej czołówki nie zmniejszył się w tym okresie, ale wręcz powiększył. Było to główną przyczyną zmiany systemu gospodarczego na przełomie lat 80. i 90., która przybrała charakter tzw. terapii szokowej ze wszystkimi tego negatywnymi konsekwencjami. Jednym z widocznych obecnie jej następstw jest nieobecność od ponad dwóch dziesięcioleci poważnego i własnego przemysłu w Polsce. Około dwie trzecie jego terażniejszego „stanu” stanowią montownie (przyrost wartości produktu na etapie montażu wynosi tylko 6-8%), głównie zagraniczne. Stagnacyjna sytuacja gospodarcza Polski w latach 80. była wynikiem strategicznych błędów popełnionych w latach 70. (wpadnięcie w pułapkę zadłużenia, przeinwestowanie gospodarki połączone z niedoszacowaniem ryzyka inwestycyjnego, nadmierne obciążenie gospodarki zbrojeniami, brak dopracowanej koncepcji ekspansji eksportowej w ramach gospodarki światowej), a także nieudolnością i bojaźnią w zakresie polityki gospodarczej w latach 80. (Berend, Ránki, 1974). Decydujące były pierwsze 3-4 lata po wprowadzeniu stanu wojennego, które powinny były przynieść (również ze względów politycznych) istotną poprawę sytuacji gospodarczej Polski w stosunku do okresu 1979-1981. Tak się jednak nie stało, mimo podejmowanych prób (Klimiuk, 2016, s. 273-306). Druga połowa lat 80. do 1988 r. (kojarzona z rządami premiera Zbigniewa Messnera) oznaczała kumulację wszystkich negatywnych tendencji, mających źródło w przeszłości oraz tworzonych na bieżąco przez chaotyczną politykę gospodarczą bez żadnej długofalowej koncepcji i strategii. Trend średniookresowy tej polityki

był wyraźnie spadkowy (Tittenbrun, 1992). Tendencje te starano się pokazać w niniejszym tekście. Na ironię zakrawa fakt, że te same osoby i grupyabrały się również za „kolejną reformę”, tym razem radykalną i rzekomo „bezalternatywną” na przełomie lat 1989/1990 r.

## **Bibliografia**

- Bałtowski, M. (2009). *Gospodarka socjalistyczna w Polsce*. Warszawa: PWN.
- Barteczko, K. (1986). *Zmiany konsumpcji społecznej a możliwości inwestycyjne gospodarki: wariantowa analiza wzrostu w latach 1986-1995*. Warszawa: ING.
- Barteczko, K., Bocian, A. (1986). *Zdolność do akumulacji a wzrost gospodarczy w latach 1986-1995 (wyniki rachunków modelowych)*. Warszawa: ING.
- Barteczko, K., Bocian, A. (1988). *Porównawcza analiza wariantów przemian strukturalnych*. Warszawa: ING.
- Barteczko, K., Bocian, A., Sapociński, T. (1984). Makroproporcje wzrostu a handel zagraniczny w latach 1986-1995. *Handel Zagraniczny*, 7-8.
- Berend, I. T., Ránki, G. (1974). *Economic development in East Central Europe in the nineteenth and twentieth centuries*. New York: Columbia University Press.
- Bolesta-Kukułka, K. (1992). *Gra o władzę a gospodarka. Polska 1944–1991*. Warszawa: PWE.
- Bożyk, P. (1995). *Polityka gospodarcza Polski (1985-2000)*. Warszawa: Prywatna Wyższa Szkoła Handlowa.
- Bratkowski, S. (1993). *Którędy do dobrobytu wsi*. Warszawa: Nakładem Fundacji im. Macieja Rataja.
- Czarnek, J. (1982). *Rachunek efektywności inwestycji i postępu technicznego w przemyśle*. Warszawa: PWE.
- Dembinski, P. (1991). *The Logic of the Planned Economy The Seeds of the Collapse*. Oxford: Clarendon Press.
- Dobiegała-Korona, B. (1990). *Dlaczego socjalizm nie mógł być efektywnym systemem ekonomicznym*. Warszawa: KiW.
- Edwards, S. (1992). Trade orientation, distortions and growth in developing countries. *Journal of Development Economics*, 39, 31–57.
- Gomółka, S. (1998). *Teorie innowacji i wzrostu gospodarczego*. Warszawa: CASE.
- Gorzelał, E. (1987). *Polityka agrarna PRL*. Warszawa: PWN.
- Gorzelał, E. (1998). *Ekonomiczno-finansowe instrumenty polityki rolnej w Polsce w latach 1990-1997 kształtujące sytuację społeczno-ekonomiczną ludności rolniczej*. Warszawa: SGHIRG.
- Grała, D. T. (2005). *Reformy gospodarcze w PRL (1982–1989). Próba ratowania socjalizmu*. Warszawa: Trio.
- Heitger, B. (1987). Import protection and export performance: Their impact on economic growth. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 123(2), 249–261.
- Jasiński, L.J. (2011). *Bliżej centrum czy na peryferiach? Polskie kontakty gospodarcze z zagranicą w XX wieku*. Warszawa: Trio.
- Jędrzychowski, S. (1982). *Zadłużenie Polski w krajach kapitalistycznych*. Warszawa: KiW.

- Klimiuk, Z. (2015). Wybrane aspekty bezpieczeństwa gospodarczego Polski w XXI w. w perspektywie historycznej. Wyzwania, zagrożenia i szanse. W: M. Karolak-Michalska, E. Kopciuszewska, W. Petryk (red.), *Spółeczno-gospodarcze aspekty bezpieczeństwa Polski- wyzwania i zagrożenia* (s. 105–123). Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego.
- Klimiuk, Z. (2016). Zadłużenie zagraniczne Polski jako problem strukturalny polskiej gospodarki latach 1970-2015. *Konińskie Studia Społeczno- Ekonomiczne*, 3, 273-306.
- Klimiuk, Z. (2019). Sytuacja i tendencje rozwojowe w polskiej gospodarce w latach 1982-85 po wprowadzeniu stanu wojennego- przedostatnia i nieudana próba ratowania realnego socjalizmu. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku Nauki Ekonomiczne*, 29, 7–36.
- Kunst, R., Dalia, M. (1989). On exports and productivity: A causal analysis. *Review of Economics and Statistics*, 71, 699–703.
- Maurer, R. (1994). *International Trade and Economic Growth. A Survey of Empirical Studies*. Kiel: Kiel Institute of World Economics.
- Nasiłowski, M. (1983). *Działalność inwestycyjna w 1982 r.* Warszawa: PTE.
- Orłowski, W.M. (2010). *W pogoni za straconym czasem. Wzrost gospodarczy w Europie Środkowo-Wschodniej, 1950-2030*. Warszawa: PWE.
- Otta, W.J. (1986). *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego: przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Pajestka, J. (1981). *Polski kryzys lat 1980-1981*. Warszawa: KiW.
- Pajestka, J. (1983). *Kształtowanie procesu rozwoju: racjonalność i manowce polityki*. Warszawa: PWE.
- Pajestka, J. (1993). *Global change and Polish problems*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Płocica, A. (1984). *Podstawy systemu i polityki inwestycyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Nauk Społecznych.
- Płocica, A. (1995). Budownictwo w gospodarce narodowej w okresie transformacji. *Problemy Rozwoju Budownictwa*, 3, 59–66.
- Płocica, A. (1998). Warunki i mechanizmy podejmowania inwestycji oraz ich wpływ na rozwój gospodarki Polski. *Zeszyty Naukowe WSE w Warszawie*, 4, 59–83.
- Ram, R. (1987). Exports and economic growth in developing countries: Evidence from timeseries and cross-section data. *Economic Development and Cultural Change*, 35, 51–72.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94, 1002–1037.
- Rurarz, Z. (1990). *Byłem doradcą Gierka*. Chicago: Andy Grafik.
- Sadzikowski, W. (1993). *200 lat gospodarki rynkowej*. Warszawa: PWN.
- Siedlecki, J. (2000). *Równowaga a wzrost gospodarczy*. Warszawa: PWN.

- Sołdaczuk, J., Tabaczyński, E. (1986). *Problemy wzrostu eksportu przemysłowego*. Warszawa: IkiCHZ.
- Tabaczyński, E. (1986). *Zagadnienia proeksportowości polskiego przemysłu przetwórczego. Problemy wzrostu eksportu przemysłowego*. Warszawa: IkiCHZ.
- Tabaczyński, E. (1988). *Uwagi o restrukturyzacji przemysłu w Polsce*. Warszawa: IkiCHZ.
- Tittenbrun, J. (1992). *Upadek socjalizmu realnego w Polsce*. Poznań: Rebis.
- Turnock, D. (2006). *The Economy of East Central Europe, 1815-1989*. New York: Routledge.
- Wojciechowski, B. (1982). *Importochłonność produkcji w Polsce*. Warszawa: IKiCHZ.
- World Bank. (1987). *World Development Report- Barriers to adjustment and growth in the world economy*. New York: Oxford University Press.
- Woźniak, M.G. (2008). *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Zamierzenia rozwoju i zmian strukturalnych w polskim przemyśle elektromaszynowym do 2000 r.* (listopad, 1987). Warszawa: Biuro Studiów i Projektowania Rozwoju Hutnictwa i Przemysłu Maszynowego „PROMASZ”.
- Zegar, J.S. (2008). *Dochody w rolnictwie w okresie transformacji i integracji europejskiej*. Warszawa: IERiGŻ.





## ***Odnawialne źródła energii motorem rozwoju miasta Konina***

**Damian Jabłonowski**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie (student)

*damianjab1997r@gmail.com*

### **Renewable energy sources as a driving force for the development of the city of Konin**

The climate changes, renewable sources of conventional energy, and the trends to strive for sustainable development cause that renewable energy sources have become more and more crucial. It brings dividends not only for the natural environment but also for the economic one. All that makes that it should be invested in the Renewable Energy Sources (OZE). The main aim of that article is to deepen the knowledge and an analysis of the importance of the region in the development of renewable sources of energy. The subject area covered in that article indicates the essence and the meaning of Renewable Energy Sources (OZE) in the economic growth of Konin. The accomplished actions in the field of Renewable Energy Sources (OZE) constitute the attempt of the preparation of the region of the Eastern Greater Poland for the economic transformation in the case of an imminent departure from the conventional energy sources. The inspiration for the analysis was the author's interest in the mentioned subject area. In order to write that article, the source literature and the data get from the City Hall of Konin. The presented subject area needs further analysis.

*Keywords:* renewable energy Konin; development; green energy city

## **Wprowadzenie**

Odnawialne źródła energii są obecnie ważnym wątkiem wielu dyskusji. Są istotną alternatywą dla konwencjonalnych źródeł energii i stanowią wartość dodaną dla rozwoju tzw. zielonej energii. Tematyka podejmowana w tym artykule odnosi się do wskazania, w jakim zakresie Konin wykorzystuje swój potencjał w obszarze odnawialnych źródeł energii. Działania podejmowane przez władze Konina oraz współpracujące przedsiębiorstwa mają na celu przygotowanie regionu na ewentualne zamknięcie kopalni odkrywkowych, a także zastąpienie źródłami odnawialnymi źródeł konwencjonalnych.

Celem badawczym niniejszego artykułu jest ukazanie współczesnego Konina jako miasta, które zdecydowało się podjąć kroki, które przygotowują region do transformacji gospodarczej oraz zwiększenia ekologiczności regionu

### **1. Odnawialne źródła energii jako alternatywa dla konwencjonalnych źródeł energii**

Nie ulega wątpliwości, że w polskiej gospodarce w głównej mierze dominują konwencjonalne (nieodnawialne) źródła energii. Do takich m.in. zaliczamy węgiel kamienny brunatny, ropę naftową, gaz ziemny i paliwo. W Polsce w ogólnej energetyce wciąż znacząca rolę odgrywa energia czerpana z węgla.

Międzynarodowa Agencja Energetyczna (IEA) już przed kilku laty podjęła się zadania zdecydowanego doprecyzowania pojęć oraz określenia całościowej metodologii ocen istniejących, a także potencjalnych zasobów zaliczanych do odnawialnych nośników energii. W tym celu specjalna Grupa Robocza do spraw Odnawialnych nośników energii, która została stworzona przez IEA (z ang. The Renewable Energy Working Party) jako podstawa dla potrzeb sformułowania precyzyjnych określeń, przyjęła szeroką definicję odnawialnej energii. Zgodnie z nią, przez energię odnawialną należy rozumieć tę ilość energii, która pozyskiwana jest w naturalnych procesach przyrodniczych, które są stale odnawialne. Występuje w różnej postaci, jest wygenerowana bezpośrednio albo pośrednio przez energię słoneczną bądź z ciepła pochodzącego z jądra planety. Zakres powyższej definicji obejmuje swoimi ramami energię generowaną ogólnie przez promieniowanie słoneczne, siłę wiatru, pochodzącą z biomasy, geotermalną cieków wodnych oraz zasobów oceanicznych, a także wodór oraz biopaliwo pozyskane z wykorzystaniem wymienionych odnawialnych źródeł energii (Tytko, 2009, s. 17-20).

Bazując na powyższej definicji, do odnawialnych źródeł energii zalicza się przede wszystkim takie nośniki (oraz źródła) energii, jak (Tytko, 2009, s. 17-20):

- odnawialne nośniki energii oraz odpady o charakterze palnym, które obejmują biomasę stałą, produkty o pochodzeniu zwierzęcym, gazy i paliwa ciekłe, które są otrzymywane z biomasy, odpady palne komunalne pochodzące z wykorzystania ich różnych składników biodegradowalnych,

- energia cieków wodnych (hydro),
- energia geotermalna,
- energia promieniowania słonecznego,
- energia wiatrowa,
- energia ruchu fal morskich oraz przyptywów.

W ustawie Prawo energetyczne (1997), a dokładnie na podstawie jej art. 3 pkt 20, odnawialne źródło energii definiowane jest jako źródło wykorzystujące w procesach przetwarzania energię wiatru, energię promieniowania słonecznego, energię geotermalną, energię fal, prądów i pływów morskich, energię spadku rzek oraz energię, która jest pozyskiwana z biomasy, biogazu wysypiskowego, oraz biogazu powstającego w procesach odprowadzania albo oczyszczania ścieków, bądź rozkładu składowanych szczątków roślinnych oraz zwierzęcych. Można by uznać ją zatem za skróconą wersję ogólnej definicji IEA, jednak bez teoretycznego „podłoża” uzasadniającego reguły wyboru konkretnego źródła energii jako przynależącego do odnawialnych źródeł energii (Prawo energetyczne, 1997, art. 20, pkt 3).

Można zauważyć, że ustawowe rozumienie pojęcia odnawialnych źródeł energii ogranicza się jedynie do scharakteryzowania tego pojęcia przez poszczególne rodzaje zasobów. Powyższe oznacza, że ustawodawca nie wziął pod uwagę możliwości abstrakcyjnego wytyczenia granicy dla tak istotnego zwrotu energetyki odnawialnej. Można raczej mówić o wylczeniu przez zasobów, których użytkowanie zaliczono do kategorii „odnawialnych”, aniżeli traktować powyższy zapis jako definicję. Niezależnie od powyższego, biorąc pod uwagę treść legalnej definicji, można jednakże stwierdzić, że odnawialne źródła energii to źródła, których wykorzystanie następuje przez proces naturalnego odtwarzania. Często podkreśla się, że podstawą dla oceny stanu definicyjnego odnawialnego źródła energii w prawie krajowym mogą być dokumenty sejmowe, które zawierają w swojej treści pewne odniesienia do OZE oraz bezpośrednio ustawa Prawo energetyczne (Gronkowska, 2017).

W tego typu dokumentach stworzony jest prawdopodobnie najpełniejszy zbiór definicji OZE znajdujących się w polskich dokumentach prawnych. Wszystkie, poza m.in. rezolucją Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 8 lipca 1999 roku w sprawie wzrostu wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych, zawierają pewnego rodzaju wskazówki, jak postrzegane są w ustawodawstwie polskim OZE. Akty te w definicjach energii odnawialnej skupiają się praktycznie zawsze na wylczeniu źródeł jej pozyskiwania. Obok pojęcia odnawialne źródła energii w literaturze przedmiotu i praktyce często wykorzystuje się również wyrażenie „alternatywne źródła energii”. Dla potrzeb tego materiału sformułowania te (ze względu na swoją specyfikę i podobieństwo) mogą być wykorzystywane w sposób zamienny. Podstawowymi cechami, które odróżniają alternatywne źródła od tradycyjnych nośników energii jest ich odnawialność, są uznawane za niewyczerpalne oraz możliwe do pozyskania pod dowolną szerokością geograficzną. Dostarczają

energię w rozmaitych formach (tzw. prąd, ciepło oraz paliwa), a poza tym nie zanieczyszczają atmosfery oraz nie wpływają w negatywny sposób na pozostałe komponenty środowiska przyrodniczego, na przykład glebę albo wodę (Paska, Surma, 2013).

Stale podnosząca się świadomość zagrożeń dla środowiska naturalnego ze strony energetyki konwencjonalnej prowadzi do tego, że społeczeństwa obecnie znacznie więcej uwagi poświęcają technologiom wytwarzania energii elektrycznej bezpośrednio z wiatru, wody, słońca albo biomasy, chociaż jest to energia o stosunkowo niskiej gęstości. Z powyższych źródeł energii pozyskuje się, poza energią elektryczną, również energię cieplną oraz energię mechaniczną, która nadaje się do wykorzystywania w tzw. energetyce rozproszonej (w niewielkich miastach, osiedlach lub w indywidualnych gospodarstwach domowych). Ta energetyka rozproszona zwykle stosowana jest razem z energetyką tradycyjną.

## 2. Elektrownie wiatrowe w rozwoju OZE

Przemysł wiatrowy w chwili obecnej stał się jedną z silniejszych gałęzi całego sektora produkcji energii. Aktualnie staje się alternatywnym oraz konkurencyjnym źródłem energii wobec paliw kopalnych, których ceny i koszty wydobycia cały czas rosną. Poczynając od końca XX stulecia, sektor energetyki wiatrowej zaczął się rozwijać w bardzo szybkim tempie. Przemysł ten aktualnie nadal rośnie na całym świecie, a szczególnie intensywne działania w tym zakresie podejmowane są w Ameryce Łacińskiej, Afryce oraz Azji (Chinach oraz Indiach). Niemniej, głównymi rynkami rozwoju tego sektora nadal pozostają Europa, Chiny i Stany Zjednoczone. To właśnie one na bieżąco determinują światową dynamikę i kierunki jego wzrostu (Tytko, 2009).

Aktualne płaszczyzny rozwoju energetyki wiatrowej na świecie odbywają się w dwóch zasadniczych kierunkach (Tytko, 2009):

- 1) lądowa energetyka wiatrowa (z ang. *onshore wind power*), w ramach której można wyróżnić dodatkowo:
  - a) wielkoskalową energetykę wiatrową, czyli pojedyncze turbiny o mocach zazwyczaj powyżej 1 MW albo farmy wiatrowe (które są złożone z kilku lub kilkadziesiątu turbin wiatrowych), a produkujące energię elektryczną w celu dalszej jej sprzedaży do sieci przesyłowej;
  - b) małą (rozproszoną) energetykę wiatrową (z ang. *small distributed wind energy*). Są to pojedyncze turbiny wiatrowe mające moc nieprzekraczającą 100 kW, zlokalizowane przede wszystkim w pobliżu gospodarstw domowych jako alternatywny rodzaj źródła energii. Wskazywane tu małe elektrownie wiatrowe odnajdują zastosowanie również tam, gdzie brak uzasadnienia ekonomicznego dla stworzenia sieci elektroenergetycznej i w taki sposób doprowadzania energii (na przykład zasilanie oświetlenia znaków drogowych, bądź billboardów);

- c) energetykę wiatrową średniej skali. Są to pojedyncze turbiny posiadające moce znajdujące się w przedziałach z reguły od 200 do 600 kW, które są przyłączone do sieci elektroenergetycznej, na ogół należą do indywidualnych osób, małych przedsiębiorstw albo konkretnych społeczności lokalnych;
- 2) morską energetykę wiatrową (z ang. *offshore wind power*) – to farmy wiatrowe, które lokalizuje się na otwartych wodach morskich. W chwili obecnej są to konstrukcje związane w trwały sposób z dnem morskim. Z drugiej jednak strony, bada się też aktualnie możliwości budowania turbin pływających, które są przeznaczone do zainstalowania w miejscach zdecydowanie oddalonych od lądu, na znacznie większych głębokościach.

Większość zainstalowanych aktualnie turbin wiatrowych to urządzenia o poziomych osiach wirnika oraz trzech łopatach (taka właśnie liczba została uznana jako optymalna). Wielkoskalowe turbiny o charakterze wiatrowym są instalowane na wieżach o wysokości od kilkudziesięciu do ponad 100 m, zależnie od typu turbiny, jej mocy, a także od warunków wiatrowych jakie panują w danej lokalizacji. Na rynku oferuje się także turbiny o bardzo szerokim obszarze mocy – poczynając od kilkudziesięciu watów (mikroturbiny, które są przeznaczone na przykład do zasilania oświetlenia ulicznego) aż do kilku MW (PSEW, 2012, s. 3-6).

Największe komercyjnie dostępne turbiny wiatrowe mają moce około 7 MW, jednakże w zaawansowanych stadiach są prace nad budową znacznie większych urządzeń, o mocy około 10 MW oraz większej. Wydajność turbin wiatrowych opisuje tzw. współczynnik wykorzystania mocy, który określa ilość energii, jaką elektrownia wiatrowa jest w stanie wyprodukować w ciągu roku, w stosunku do maksymalnego możliwego poziomu produkcji.

Współczynnik ten wyrażany w procentach albo w godzinach pracy z pełną mocą w trakcie roku. W chwili obecnej, dobrze zlokalizowane lądowe turbiny o charakterze wiatrowym charakteryzują się współczynnikami wykorzystania mocy już powyżej 30% (w najlepszych lokalizacjach powyżej 35%). Morskie farmy wiatrowe mają znacznie wyższą wydajność – ponad 40%, natomiast te postawione w ostatnich latach, które wykorzystują najnowsze technologie, nawet 50%. Przeciętna turbina wiatrowa rozpoczyna pracę przy prędkościach wiatru 3-4 m/s i osiąga moc nominalną przy prędkościach 11-12 m/s (Tytko, 2009, s. 171 i n).

### 3. Konin. Zielone Miasto Energii

Każde z miast przyjmuje własną strategię rozwoju. Określa kierunek, który ma je promować, a także określać wizję. Przykładem takiego miasta jest Konin. W 2019 roku, jego prezydent – Piotr Korytkowski – wskazał, że miasto chce zerwać

ze swoim dawnym wizerunkiem „truciciela powietrza” oraz mocniej ukierunkować swój rozwój na „zieloną energię” (Korytkowski, 2019).

Należy zauważyć, że przez wiele dekad Konin kojarzył się z elektrownią oraz kopalnią odkrywkową węgla kamiennego. Na bazie prac koncepcyjnych podjęto w ostatnich latach w tutejszym ratuszu strategię rozwoju Konina na lata 2020-2030. W jasny sposób określa ona nową wizję rozwoju. Zgodnie z nią, Konin ma stać się „Zielonym Miastem Energii”. W ramach opisywanej strategii wyznaczone zostały trzy zasadnicze cele rozwoju miasta do 2030 roku, mianowicie (Konin. Zielone Miasto Energii, 2018):

- pobudzenie mieszkańców Konina do działania,
- transformacja źródeł bogactwa miasta,
- stworzenie warunków dla dobrego życia.

Poszczególne te cele zostały w tej strategii bardzo dokładnie opisane. Charakterystyka ta została przybliżona w tabeli 1.

Tabela 1

*Charakterystyka głównych celów strategicznych planu „Konin. Zielone Miasto Energii” (2018, s. 12-13)*

Cel	Charakterystyka
Pobudzenie mieszkańców Konina do działania	Konin ma tworzyć warunki dla aktywności mieszkańców oraz realizacji ich poszczególnych pomysłów. Miasto pobudza przedsiębiorczość oraz tworzy perspektywę rozwoju dla każdego z mieszkańców. Koncepcja ta opiera się na przede wszystkim na ich kreatywności, inicjatywie oraz na poczuciu własnej wartości. Miasto i jego władarze skupiają się na uczeniu zupełnie nowych kompetencji, które są niezbędne w nowoczesnej gospodarce. Konin tworzy warunki dla rozwoju biznesu oraz innowacyjności, udostępnia zasoby, które są konieczne dla jego budowania.
Transformacja źródeł bogactwa miasta	Konin dążymy do tego, aby zostać liderem sprawiedliwej transformacji o charakterze energetycznym w Polsce. Wykorzystuje do powyższego nowoczesną gospodarkę oraz energię odnawialną. Miasto tworzyć ma warunki dla rozwoju zupełnie nowych technologii oraz rozwiązań. Rozwija w tym celu technologie zeroemisyjne. Władarze miasta skupiają się wydobyciu potencjału biznesowego z różnych naturalnych, zielonych zasobów Konina i centralnej lokalizacji w kraju.
Stworzenie warunków dla dobrego życia	Konin wykorzystuje walory naturalne, występowanie rzek, jezior oraz zielonej pradoliny w samym środku miasta do zbudowania wyjątkowej przestrzeni dla życia. Poprawia w istotny sposób jakość życia swoich mieszkańców. Tworzy atrakcyjne miejsca dla spędzania wolnego czasu. Miasto zwiększa komfort poruszania się po Koninie i jego okolicach. Poszerza ofertę kulturową oraz rekreacyjną. Tworzy zdrowe miasto.

Aby cele te mogły zostać zrealizowane, w mieście prowadzonych jest wiele przedsięwzięć dotyczących energetyki odnawialnej. We wskazanym planie

„Konin. Zielone Miasto Energii” autorzy przytaczają następujące działania inwestycyjne (Konin. Zielone Miasto Energii, 2018):

- energia solarna,
- własna elektrownia słoneczna,
- ciepłownia geotermalna,
- system wychwytywania oraz składowania CO<sup>2</sup>,
- budowa instalacji fotowoltaicznych (powyżej 3 MW),
- biogazownia,
- recykling wody i odpadów,
- farmy fotowoltaiczne,
- budowa regionalnej instalacji w zakresie zagospodarowania osadów ściekowych,
- budowa kotła biomasowego na cele grzewcze w kogeneracji,
- wodór,
- budowa elektrowni wiatrowych,
- tworzenie magazynu ciepła,
- wspieranie rozwój hodowli roślin o charakterze energetycznym dla produkcji biomasy,
- rozbudowa sieci ciepłowniczej preizolowanej,
- wykorzystywanie terenów rozlewiskowych do wybudowania zbiornika z elektrownią wodną,
- wymiana oświetlenia na oświetlenie ulicznego typu LED.

Samorząd miasta nie poprzestaje na tych rozwiązaniach. Cały czas realizowane są nowe przedsięwzięcia, które mają doprowadzić do tego, że Konin będzie jeszcze bardziej „zielony”.

## Zakończenie

Szeroko rozumiana energetyka odnawialna jest niezwykle przyjazna dla środowiska naturalnego. Konin chce zerwać ze swoim dotychczasowym wizerunkiem związanym z węglem i przedstawić się jako „zielone miasto”. Inwestowanie w odnawialne źródła energii, a także korzystanie z wyprodukowanej w taki sposób energii niesie ze sobą szereg korzyści powiązanych z ochroną oraz poprawą stanu właśnie tego środowiska naturalnego, ale i życia zwykłych ludzi. Poza tym ogranicza (albo całkowicie wyeliminuje) ilość odpadów powstających w procesie pozyskiwania energii.

Wykorzystywanie odnawialnych źródeł energii, poza oczywistymi korzyściami ekologicznymi, pociąga za sobą też korzyści społeczne oraz ekonomiczne. W szczególności należy wskazać, że koszty pozyskania energii zostają zmniejszone, co doprowadzić może do pomniejszenia opłat za energię elektryczną dla końcowych odbiorców.

## Bibliografia

- Polskie Stowarzyszenie Energetyki Wiatrowej (PSEW). (2012). *Energetyka wiatrowa – fakty*. Warszawa: PSEW. Pobrano z: <http://psew.pl/wp-content/uploads/2016/12/broszura.pdf>
- Gronkowska, J. (2017). Nowe perspektywy wykorzystania odnawialnych źródeł energii na Podhalu Klaster Energii – Słoneczna Elektrownia Tatry. *Technika Poszukiwań Geologicznych*, 56(1), 89–98. Pobrano z: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-338798ae-6b07-4d7d-9c81-17aefb83f8bf>
- Korytkowski, P. (2019, 3 marca). *Konin. Zielone Miasto Energii*. Pobrano z: <http://www.konin.pl/index.php/jeden-news-new/konin-zielone-miasto-energii.html>
- Konin. Zielone Miasto Energii. Plan 2020-2030. (2018). Konin: Urząd Miejski w Koninie.
- Paska, J., Surma, T. (2013). Rozwój energetyki odnawialnej a gospodarka. *Polityka Energetyczna*, 16(4), s. 4-8
- Tytko, R. (2009). *Odnawialne źródła energii*. Warszawa: OWG.
- Ustawa o prawie energetycznym. (1997, 10 kwietnia). Dz.U. 2012 r., nr 0, poz. 1059 (z późn. zm.). Pobrano z: <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetail.s.xsp?id=WDU20120001059>.



---

## Konińskie Studia Społeczno-Ekonomiczne (Online)

Wydział Społeczno-Ekonomiczny Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Koninie

KSSE 5(4). 2020. 307–307

<http://ksse.pwsz.konin.edu.pl>

---

### Lista recenzentów

Redaktorzy dziękują recenzentom za opinie naukowe artykułów składanych do druku w Konińskich Studiach Społeczno-Ekonomicznych w roku 2019. Ich uwagi i sugestie przyczyniły się do wysokiej jakości publikowanych przez nas prac.

prof. dr hab. Stefan Levinta: Uniwersytet Państwowy Tiraspol w Mołdawii

prof. dr hab. Ján Šlosiar, Uniwersytet w Bańskiej Bystrzycy

prof. dr hab. Mykoła Zymomrya, Uniwersytet w Drohobyczu

prof. dr hab. Kataryna Ostrowska, Uniwersytet we Lwowie

prof. dr hab. Peter Juszko, Uniwersytet w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja

prof. nadzw. dr hab. Krzysztof Kowalik, Politechnika Opolska

prof. nadzw. dr hab. Valentin Constantinov, Uniwersytet w Kiszyniowie, Mołdawia

prof. nadzw. dr hab. Natalia Varcha, Uniwersytet Uhorod, Ukraina

dr Wojciech Piestrzyński, Akademia Pedagogiczna w Słupsku

dr Dominika Temiakova, Uniwersytet w Nistrze, Słowacja

dr Michaela Sladkayova, Uniwersytet w Bańskiej Bystrzycy, Słowacja

dr Pankojini Mulia: India Institute of Technology Dhanbād, Indie



## Informacje dla autorów

### 1. Zgłoszenie artykułu

Zgłoszenia artykułów prosimy dokonywać drogą elektroniczną na adres redakcji czasopisma: [ksse@konin.edu.pl](mailto:ksse@konin.edu.pl). Ich przesłanie do redakcji KSSE oznacza, że autor/autorzy akceptują warunki umowy, która jest dostępna na stronie: [http://ksse.pwsz.konin.edu.pl/wp-content/uploads/2014/10/Umowa\\_KSSE.pdf](http://ksse.pwsz.konin.edu.pl/wp-content/uploads/2014/10/Umowa_KSSE.pdf). Zgłoszenie artykułu jest potwierdzane przez redakcję w ciągu kilku dni.

### 2. Wstępna kwalifikacja oraz proces recenzji

Zgłoszenie jest rozpatrywane przez redakcję KSSE. O wynikach powiadamia się autora, a artykuł po wstępnej ocenie przesyła do recenzji z zachowaniem anonimowości. Dane autora są zakodowane, podobnie recenzenta („double-blind review proces”). W przypadku negatywnej recenzji, np. jednej z dwóch, redakcja powołuje trzeciego recenzenta i na tej podstawie decyduje o publikacji. Autor po otrzymaniu informacji o recenzjach oraz uwagach zobowiązany jest w ciągu 14 dni nanieść poprawki zgodnie z sugestiami recenzentów. W przypadku dwóch negatywnych recenzji artykuł jest odrzucany. Redakcja skrupulatnie przestrzega procedur „ghostwriting”, „guest authorship” (opracowanych na podstawie wytycznych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego).

### 3. Opracowanie artykułu

Tekst powinien obejmować określone części zgodnie z ogólnymi wymaganiami artykułów naukowych.

## 4. Normy edytorskie

### A. Artykuł powinien być napisany w edytorze tekstu Microsoft Word (format doc lub docx) z zachowaniem następujących reguł:

- format (rozmiar papieru) – A4,
- marginesy: lewy, prawy, dolny, górny – 2,5 cm,
- czcionka – Times New Roman 12 pkt,
- interlinia (odstęp między wierszami) – 1,5,
- akapit (wcięcie pierwszego wiersza) – 1 cm (bez odstępu między akapitami),
- tekst wyjustowany (bez dzielenia wyrazów),
- dopuszczalne wyróżnienia w tekście – kursywa i/lub pogrubienie (bez podkreślania),
- wypunktowanie – dopuszczalne znaki „•”, „–”,
- tytuł tabeli (nad tabelą) – Times New Roman 12 pkt, wyrównany do lewej:  
Tabela 1  
*Tytuł tabeli*
- tekst w tabeli – Times New Roman 10 pkt, wyjustowany (bez kolorów i cieniowania),
- styl tabeli – prosty (siatka),
- tytuł rysunku (pod rysunkiem) – Times New Roman 12 pkt, wyśrodkowany:  
*Rysunek 1. Opis rysunku.*
- elementy graficzne – czarno-białe,
- źródło (pod tabelą lub rysunkiem) – Times New Roman 10 pkt, wyśrodkowane,
- poszczególne elementy artykułu oddzielone pustym wierszem.

### B. Układ artykułu

**Imię i nazwisko autora/autorów** – wyrównane do lewej

**Nazwa jednostki (afiliacja)** – wyrównana do lewej

**Adres e-mail autora/autorów** – wyrównany do lewej

**Wstęp** – tekst wyjustowany

**Część główna z podziałem na sekcje** – tekst wyjustowany; tytuły sekcji ponumerowane i pogrubione

**Zakończenie** – tekst wyjustowany

**Bibliografia** – tylko pozycje przywołane w artykule; tekst wyjustowany

**Tytuł artykułu w języku angielskim** – pogrubiony, wielkimi literami, wyśrodkowany

**Streszczenie w języku angielskim (Abstract)** – od 500 do 1000 znaków (ze spacjaami); tekst wyjustowany

**Słowa kluczowe w języku angielskim (Key words)** – 4-6 słów (prostą czcionką), oddzielone od siebie średnikami

## C. Zasady przygotowania przypisów

Teksty powinny być napisane i sformatowane zgodnie z **regułami APA** (*American Psychological Association*). Ten styl cytowania jest czasem nazywany stylem autor-rok (tzw. przypisy harwardzkie) i polega na podawaniu źródeł w nawiasach znajdujących się bezpośrednio w tekście i zawierających nazwisko autora, rok wydania oraz ewentualnie stronę cytowanej publikacji.

Dla tekstów wydawanych w języku polskim – reguły APA są szczegółowo opisane w publikacji *Standardy edytorskie naukowych tekstów psychologicznych w języku polskim na podstawie reguł APA* (Harasimczuk, Ciecuch, 2012), którą można pobrać ze strony Wydawnictwa PWSZ w Koninie ([http://www.pwsz.konin.edu.pl/userfiles/files/IN\\_PWSZ/Wydawnictwo/APA-PL.pdf](http://www.pwsz.konin.edu.pl/userfiles/files/IN_PWSZ/Wydawnictwo/APA-PL.pdf)) lub wydawcy (<http://liberilibri.pl>). Prosimy o dokładne zapoznanie się z tą publikacją i przestrzeganie wszystkich reguł. Użyto je m.in. w niżej podanych publikacjach (E. Przykłady pozycji bibliograficznych).

Jeśli chodzi o język angielski, styl APA jest opisany jeszcze bardziej szczegółowo w *Publication Manual of the American Psychological Association* (2010), ale na potrzeby autorów i redaktorów w większości przypadków z pewnością wystarczą skrócone wersje opisu dostępne w sieci (np. <https://owl.english.purdue.edu/owl/resource/560/01/>).

W przypadku języka niemieckiego polecamy pozycję *Zusammenfassung der APA-Normen zur Gestaltung von Manuskripten* (2007), która znajduje się w sieci ([http://www.gillesdutilh.com/BAMaterials/Zusammenfassung\\_APA.pdf](http://www.gillesdutilh.com/BAMaterials/Zusammenfassung_APA.pdf)).

Można również skorzystać z książki Ciecucha (2013), napisanej w języku polskim, oraz artykułów w anglojęzycznym czasopiśmie *Studies in Second Language Learning and Teaching* (<http://pressto.amu.edu.pl/index.php/sslIt/index>). Publikacje te są bardzo dobrymi i bogatymi przykładami, w których użyto stylu APA.

Pracę należy dostarczyć redakcji KSSE w wersjach zapisanej na płycie CD.

**UWAGA:** Prosimy o przemyślane stosowanie wyróżnień i tabulatorów, nadużywanie ich bardzo utrudnia pracę nad tekstem.

**UWAGA:** Jeżeli materiał ilustracyjny pierwotnie przygotowany w wersji barwnej (mapy, wykresy, schematy itp.) ma być zamieszczony w pracy jako czarno-biały, powinien być tak przygotowany przez autora, żeby był wystarczająco czytelny w druku czarno-białym (w dobrej rozdzielczości).

## Bibliografia

*APA-Style (6th) Kurz-Manual*. (2015). Pobrane z: <http://www.scm.nomos.de/fileadmin/scm/doc/APA-6.pdf>

Harasimczuk, J., Ciecuch J. (2012). *Standardy edytorskie naukowych tekstów psychologicznych w języku polskim na podstawie reguł APA*. Warszawa: Liberi Libri.

*Publication manual of the American Psychological Association* (wyd. 6). (2010). Washington, DC: American Psychological Association.

*Zusammenfassung der APA-Normen zur Gestaltung von Manuskripten*. (2007). Basel: Institut für Psychologie, Universität Basel. Pobrane z: [http://www.gillesdutilh.com/BAMaterials/Zusammenfassung\\_APA.pdf](http://www.gillesdutilh.com/BAMaterials/Zusammenfassung_APA.pdf)

### E. Przykłady pozycji bibliograficznych

Bibliografia powinna zawierać jedynie te pozycje, na które autor powołuje się w tekście.

*Cambridge declaration on consciousness*. (2012). Pobrane z: <http://fcmconference.org/img/CambridgeDeclarationOnConsciousness.pdf>

Cenoz, J., Genesee, F., Gorter, D. (2014). Critical analysis of CLIL: Taking stock and looking forward. *Applied Linguistics*, 35, 243-262.

Cenoz, J., Jessner, U. (2009). The study of multilingualism in educational contexts. W: L. Aronin, B. Hufeisen (red.), *The exploration of multilingualism* (s. 121-138). Clevedon: Multilingual Matters.

Ciecuch, J. (2013). *Kształtowanie się systemu wartości od dzieciństwa do wczesnej dorosłości*. Warszawa: Liberi Libri.

Corbett, G. G. (2000). *Number*. Cambridge: Cambridge University Press.

DeKeyser, R. M. (2000). The robustness of critical period effects in second language acquisition. *Studies in Second Language Acquisition*, 22(4), 499-533. Pobrane z: <http://journals.cambridge.org/action/displayFulltext?type=1&fid=67466&jid=SLA&volumeld=22&issuelid=04&aid=67465>

Dörnyei, Z., Ushioda, E. (red.). (2009). *Motivation, language identity and the L2 self*. Bristol: Multilingual Matters.

Leech, G. (1983). *Principles of pragmatics*. London: Longman.

Mańczak-Wohlfeld, E. (1995). *Tendencje rozwojowe współczesnych zapożyczeń angielskich w języku polskim*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

Marian, V., Shook, A. (2012, October 31). The cognitive benefits of being bilingual. *Cerebrum*. Pobrane z: <http://dana.org/news/cerebrum/detail.aspx?id=39638>