

**GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO  
W EUROPEJSKIEJ PERSPEKTYWIE**

# GOSPODARKA I SPOŁECZEŃSTWO W EUROPEJSKIEJ PERSPEKTYWIE

KOMPETENCJE JUTRA  
CZYLI CZEGO PRZYSZŁOŚĆ  
BĘDZIE WYMAGAŁA OD NAS  
I NASZYCH DZIECI

Redakcja  
Elżbieta Majchrzak-Kłokocka



ELBLĄSKA UCZELNIA  
HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNA



Elbląg 2021

### Recenzenci

Prof. dr hab. Przemysław Dąbrowski, Katedra Administracji i Socjologii  
Akademii Pomorskiej w Słupsku

Dr Paweł Galiński, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego  
Adiunkt Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej

### Skład i łamanie

Oficyna Wydawnicza Edytor.org  
Lidia Ciecierska

### Korekta

Zofia Ciecierska

### Licencja

Monografia „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”  
od 2019 roku jest wydawana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa  
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>)

CC-BY 4.0 – Uznanie autorstwa. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna  
Elbląg 2021



ISBN xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### Wydawca

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna  
ul. Lotnicza 2, 82-300 Elbląg  
tel. 55 239 38 02, fax 55 239 38 01  
[www.euh-e.edu.pl](http://www.euh-e.edu.pl)

### Druk i oprawa

TOTEM.COM.PL Sp. z o.o.

## SPIS TREŚCI

### DWUDZIESTOLECIE ELBLĄSKIEJ UCZELNI HUMANISTYCZNO- -EKONOMICZNEJ (2001–2021)

1. Założyciel i Rektor Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej – dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E..... 9
2. Kalendarium Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej Lata 2001–2021 (oprac. Agata Moczybroda) ..... 13

### CZĘŚĆ I. GOSPODARKA PRZYSZŁOŚCI

ANDRZEJ SYLWESTRZAK

- Przeszłość przyszłości. Doktryna papieska od „Rerum Novarum”  
do „Fratelli Tutti” ..... 63

### CZĘŚĆ II. RYNEK PRACY, GOSPODARKI I EDUKACJI

SYLWESTER ZAGULSKI

- System szkolnej edukacji w kontekście wymagań współczesnego  
rynku pracy ..... 97

**CZĘŚĆ III. JAKIE KOMPETENCJE ZAGWARANTUJĄ  
WEJŚCIE I UTRZYMANIE SIĘ NA RYNKU PRACY?**

**BOŻENA SZULAGO**

Zaufanie w budowaniu kultury organizacyjnej w dobie wymagań  
na rynku pracy ..... 117

**MAŁGORZATA BAPRAWSKA**

System motywacyjny pracowników jako oferta dla młodych  
ludzi ..... 137

**KLAUDIA GAPCZYŃSKA**

Wynagrodzenie za pracę a determinanty satysfakcji z pracy ..... 165

**NATALIIA MARYNENKO, IRYNA KRAMAR, NATALIA HARMATIY,  
ECATERINA DANIELA ZECA, HALYNA TSIKH, SERHII HARMATII**

Modeling of banking structures' financial stability improvement ..... 191

**INFORMACJA O WYDAWNICTWIE EUH-E ..... 205**

**DWUDZIESTOLECIE  
ELBLĄSKIEJ UCZELNI  
HUMANISTYCZNO-  
-EKONOMICZNEJ**



**2001-2021**



DR ZDZISŁAW DUBIELLA, PROF. EUH-E  
REKTOR EUH-E

## ZAŁOŻYCIEL I REKTOR ELBLĄSKIEJ UCZELNI HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ DR ZDZISŁAW DUBIELLA, PROF. EUH-E

---

Założyciel Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej Zdzisław Dubiella urodził się w Starogardzie Gdańskim 27 kwietnia 1938 roku. Po zakończeniu wojny zaczął uczęszczać do Szkoły Podstawowej w swoim rodzinnym mieście. Kolejny ważny etap w jego życiu rozpoczyna się w 1952 roku, kiedy to rodzina Dubiellów przenosi się na Ziemie Odzyskane, a dokładnie do Koszalina. Tu Zdzisław Dubiella kończy Gimnazjum i Liceum Ogólnokształcące im. Stanisława Dubois. Po zdanej w 1955 roku maturze rozpoczyna studia na Wydziale Matematyki, Fizyki i Chemii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Kończy je w 1960 roku jako magister fizyki. W tym samym roku wraca do Koszalina i rozpoczyna pracę jako nauczyciel fizyki w Gimnazjum i Liceum Ogólnokształcącym, a od 1963 roku w Zespole Szkół Budowlanych w Koszalinie. W ZSB pracuje do 1972 roku.

Kolejny ważny rozdział życia zawodowego Zdzisława Dubielli rozpoczyna się w momencie podjęcia pracy w charakterze starszego asystenta w Wyższej Szkole Inżynierskiej w Koszalinie, co daje impuls do pracy naukowej. Już w 1976 roku uzyskuje stopień doktora nauk fizycznych na Wydziale Matematyki, Fizyki i Chemii Uniwer-

sytetu Gdańskiego. Promotorem rozprawy naukowej nt. wpływu pola magnetycznego na absorpcję całkowitą linii widmowych w optycznie grubym gazie jest ówczesny rektor Uniwersytetu Gdańskiego i Minister Edukacji Narodowej (1991 rok) prof. dr hab. Robert Głębocki.

Zdzisław Dubiella jako adiunkt pracuje w Wyższej Szkole Inżynierskiej w Koszalinie do 1980 roku. Jest członkiem NSZZ „Solidarność” i przewodniczącym Uczelnianej Komisji NSZZ „Solidarność” ds. Nauki. W stanie wojennym traci pracę na uczelni. Wraca do WSiNz. w 1989 roku na mocy ustawy przywracającej do pracy zwolnionych w stanie wojennym za działalność polityczną. Angażuje się w tym czasie w działalność polityczną i obywatelską. Wiąże się ze środowiskiem politycznym Porozumienia Centrum, pełni funkcję prezesa Zarządu Wojewódzkiego w Koszalinie, zostaje także członkiem Zarządu Głównego PC. Z ramienia tego ugrupowania zostaje wybrany do Sejmu RP (kadencja 1991–1993), pełni funkcję przewodniczącego Sejmowej Komisji Obrony Narodowej.

Równocześnie podejmuje szereg działań na rzecz rozwoju Małej Ojczyzny. W latach 1994–1998 zostaje radnym RM Koszalina i pełni funkcję wiceprzewodniczącego. Za społeczną aktywność otrzymuje Odznaczenie „Za Zasługi dla Miasta Koszalin” i Odznaczenie „Za Zasługi dla Województwa Koszalińskiego”.

Okres transformacji w Polsce tworzy nowe szanse i możliwości w obszarze szkolnictwa wyższego. Zdzisław Dubiella angażuje się w tworzenie i rozwój Bałtyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Koszalinie. Zostaje jej profesorem i rektorem w latach 1994–2001. Pełni też funkcję wiceprzewodniczącego Klubu Atlantyckiego w Warszawie, zabiegającego o przyjęcie Polski do NATO oraz wiceprzewodniczącego Stowarzyszenia Rektorów Uczelni Niepaństwowych.

Niewątpliwie największym osiągnięciem życiowym Zdzisława Dubielli jest stworzenie i rozwój Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej. Uczelnia została powołana do istnienia na mocy decyzji Ministra Edukacji Narodowej z dn. 18 października 2001 roku

jako niepaństwowa uczelnia zawodowa. 11 lutego 2004 roku zostaje przekształcona w niepaństwową szkołę wyższą. Początkowo uczelnia oferowała kształcenie w specjalności administracja publiczna. W sierpniu 2002 roku decyzją MEiNS uzyskała uprawnienie do kształcenia na kierunku pedagogika w specjalności praca socjalna. Obecnie oferuje dziewięć kierunków kształcenia.

Zdzisław Dubiella jest nie tylko założycielem uczelni, ale też od początku pełni funkcję jej rektora (w latach 2001–2006), w latach 2006–2021 zostaje prorektorem ds. rozwoju EUH-E, by od 2012 roku ponownie zajmować najwyższe stanowiska w EUH-E.

W tym czasie jest aktywny społecznie i politycznie. Z ramienia PC zostaje radnym Rady Miejskiej w Elblągu w latach 1994–1998, ponownie z ramienia PiS otrzymuje mandat radnego w kadencji 2010–2014 (pełni funkcję przewodniczącego Komisji Oświaty, Kultury i Sportu) oraz w kadencji 2014–2018. Z powodów zdrowotnych w 2015 roku rezygnuje z mandatu.

Jako rektor i założyciel daje się poznać jako dobry strateg i menedżer, chętnie podejmujący dialog i współpracę z wieloma organizacjami społecznymi i gospodarczymi. Zabiega o rozwój EUH-E poprzez wprowadzanie do oferty kształcenia nowych kierunków, bierze przy tym pod uwagę przede wszystkim potrzeby regionalnego rynku pracy. Dzięki tym inicjatywom dyplom EUH-E uzyskało już ponad 14 tysięcy absolwentów (dane na koniec sierpnia 2021 roku). Osoby te zdobyły w EUH-E kompetencje zawodowe potrzebne regionalnym pracodawcom.

Ważnym dla regionu działaniem była decyzja Zdzisława Dubielli o utworzeniu w EUH-E Wydziału Nauk o Zdrowiu, zapewniającego kadry dla systemu opieki medycznej. Uruchomione także zostało Studium Kształcenia Podyplomowego Pielęgniarek i Położnych w EUH-E.

Za sprawą założyciela EUH-E pozyskuje środki i dotacje z funduszy unijnych na finansowanie różnych form kształcenia i rozbudowę infrastruktury uczelni. Dzięki jego staraniom uczelnia w 2010 roku

zrealizowała projekt: „Modernizacja i przebudowa pomieszczeń dawnej hali produkcyjnej wraz z wyposażeniem na cele edukacyjne Wydziału Nauk o Zdrowiu EUH-E”. Pozyskanie funduszy unijnych z Ministerstwa Zdrowia umożliwiło wykształcenie (bez konieczności płatności czesnego przez studenta) 700 pielęgniarek. Projekt został zrealizowany w latach 2008–2015.

W roku 2015 Zdzisław Dubiella podjął działania na rzecz rozwoju uczelni poprzez utworzenie kierunku lekarskiego. Z myślą o tym zostało wybudowane i oddane do użytku w październiku 2019 roku Centrum Dydaktyki i Symulacji Medycznej. Realizacja tego projektu kosztowała ponad 21 mln zł, z tego 7 mln zł stanowiło wkład własny uczelni. Uzyskanie uprawnień do kształcenia lekarzy będzie kolejnym ważnym działaniem strategicznym i prestiżowym dla uczelni i dla Elbląga.

Zdzisław Dubiella twórczo i aktywnie uczestniczy w życiu publicznym i społecznym środowiska lokalnego i uczelni. Zaangażowany w realizację zadań dał się poznać jako sprawny i przewidujący menedżer. Sumiennie i wzorowo wykonuje obowiązki wynikające z pracy zawodowej w służbie Państwa, czego dowodem jest odznaczenie państwowe – Medal Złoty za Długoletnią Służbę przyznany w 2011 roku oraz Złoty Krzyż Zasługi przyznany w 2017 roku za działalność na rzecz rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego.

Prywatnie ma wiele pasji i zainteresowań. Pociąga go elektronika. Kocha zwierzęta, a szczególnie koty. Lubi naturę. Jest miłośnikiem Borów Tucholskich i Kanału Elbląskiego. W ludziach ceni przede wszystkim prawdomówność i uczciwość. Nie toleruje braku lojalności.

## KALENDARIUM ELBLĄSKIEJ UCZELNI HUMANISTYCZNO-EKONOMICZNEJ 2001–2021

---



OPRACOWANIE  
MGR AGATA MOCZYBRODA

## 2000

- ▶ **17 października 2000** – otwarcie budynku uczelni.

## 2001

- ▶ **18 października 2001** – decyzją Ministra Edukacji Narodowej Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna została wpisana do rejestru prowadzonego przez tegoż ministra jako niepaństwowa wyższa szkoła zawodowa. Władze uczelni: założyciel i rektor – dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E; prorektor ds. nauki – prof. dr hab. Józef Borzyszkowski; prorektor ds. kształcenia – dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński, prof. EUH-E; kanclerz – mgr Henryk Fall.
- ▶ **20 października 2001** – pierwsza inauguracja, wykład nt. „Nauka i edukacja podstawą nowoczesnego rozwoju społeczeństw” wygłosiła prof. dr hab. Danuta Rucińska.
- ▶ **22 października 2001** – pozytywna decyzja MEN o nadaniu uprawnień do kształcenia na poziomie wyższych studiów zawodowych w specjalności administracja publiczna.
- ▶ **26 października 2001** – zarządzeniem Rektora EUH-E został utworzony Wydział Administracji, Wydział Nauk Ekonomicznych (dziekan prof. dr hab. Danuta Rucińska, prodziekan dr Henryk Horbaczewski) i Wydział Pedagogiki (dziekan prof. dr hab. Mieczysław Płopa, prodziekan dr Józef Kozłowski, prof. EUH-E, prodziekan ds. politologii dr hab. Miron Kłusak, prof. EUH-E)



- ▶ **6 listopada 2001** – powołano Koło Naukowe Młodych Pedagogów „Inquiro”, którego opiekunem naukowym został prof. dr hab. Mieczysław Plopa.

## 2002

- ▶ **10 sierpnia 2002** – decyzją MENiS uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia wyższych studiów zawodowych na kierunku pedagogika w specjalności praca socjalna.
- ▶ **4 października 2002** – rozpoczęcie roku akademickiego, wykład inauguracyjny nt. „Tylko nauką i pracą narody się bogacą” wygłosił prof. Józef Borzyszkowski. Łączna liczba studentów wynosiła 2.352, a 458 osób podnosiło kwalifikacje na studiach podyplomowych.  
Po raz pierwszy, z inicjatywy Parlamentu Studentów EUH-E, przyznano Nagrodę Rektora EUH-E studentowi, który uzyskał najwyższe wyniki w nauce.
- ▶ **23 października 2002** – odbył się wernisaż „Jesienne nostalgie” Krystyny Szostak.
- ▶ **1 listopada 2002** – powołano dziekana Wydziału Administracji prof. dr. hab. Wojciecha Szwajdlera, prodziekanem został dr Henryk Gawroński.
- ▶ **1 listopada 2002** – powstanie Studium Nauczania Języków Obcych.
- ▶ **Listopad 2002** – uczelnia objęła patronat nad Uniwersytetem Trzeciego Wieku i Osób Niepełnosprawnych.  
Publikacja własna uczelni: dr Magdalena Dubiella-Polakowska pt. „Życie społeczne Elbląga w latach 1945-2000”.

## 2003

- ▶ **Styczeń 2003** – EUH-E objęła patronat nad chórem kameralnym „Cantata”, którego dyrygentem i kierownikiem artystycznym (do 2003) był Waldemar Górski, adiunkt w Akademii Muzycznej w Gdańsku.

- ▶ **Styczeń 2003** – ukazuje się drukiem pierwszy zeszyt rocznika naukowego Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej noszący tytuł „Acta Elbingensia”.
- ▶ **14 kwietnia 2003** – decyzją MENiS uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia wyższych studiów zawodowych na kierunku zarządzanie i marketing w specjalnościach zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem oraz logistyka i transport.
- ▶ **Maj/czerwiec** – wizytacja Polskiej Komisji Akredytacyjnej – specjalności: administracja publiczna, zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem, oraz kierunek: pedagogika – otrzymały ocenę pozytywną.
- ▶ **15 maja 2003** – uczelnia gościła naukowców z Kanady. Prof. Diana Allaire z Uniwersytetu Montrealskiego i prof. Bogdan Pietrulewicz z Uniwersytetu Quebec wygłosili wykład „Człowiek w obliczu śmierci. Psychologiczne aspekty opieki paliatywnej”.
- ▶ **6 czerwca 2003** – uczelniany chór „Cantata” zdobył srebrny i brązowy medal na XXXI Międzynarodowym Festiwalu Chórów w Ołomuńcu.
- ▶ **24 czerwca 2003** – rozdanie dyplomów, rok akademicki 2002/2003. Po raz pierwszy mury EUH-E opuszczają absolwenci studiów dziennych (specjalizacja: resocjalizacja), grupa liczyła 22 osoby.
- ▶ **10 lipca 2003** – Państwowa Komisja Akredytacyjna pozytywnie oceniła jakość kształcenia na specjalności administracja publiczna.
- ▶ **18 września 2003** – wernisaż „Tajemnice tkaniny” Grażyny Komorskiej w bibliotece EUH-E.
- ▶ **30 września 2003** – uroczysta inauguracja roku akademickiego na Uniwersytecie III Wieku i Osób Niepełnosprawnych, nad którym patronat naukowy objęła EUH-E.
- ▶ **1 października 2003** – wspólnie z Warmińsko-Mazurską Biblioteką Pedagogiczną zorganizowano spotkanie z Kirą Gałczyńską, w ramach obchodów roku Konstantego Ildefonsa Gałczyńskiego.

- ▶ **6 października 2003** – decyzją MENiS uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia wyższych studiów zawodowych na kierunku politologia w specjalności edukacja społeczno-obywatelska.
- ▶ **11 października 2003** – inauguracja roku akademickiego 2003/2004. Studenci EUH-E byli społecznością liczącą niemal 2.700 osób, liczba słuchaczy studiów podyplomowych wyniosła 470.
- ▶ **24 października 2003** – decyzją MENiS Wydział Administracji otrzymał uprawnienia do prowadzenia wyższych studiów zawodowych na kierunku administracja w specjalności administracja publiczna.
- ▶ **27 października 2003** – EUH-E była organizatorem wykładu otwartego prof. Edmunda Wittbrodta, senatora RP i byłego ministra edukacji narodowej, na temat „Nowy kształt Unii Europejskiej”.
- ▶ **15 listopada 2003** – I wybory do Parlamentu Studentów EUH-E. Prezydentem został Oktawian Zaremba, student resocjalizacji.
- ▶ **18 grudnia 2003** – Wernisaż w czytelni – „Pejzaże” Liliany Górskiej.
- ▶ **Listopad 2003** – seminarium naukowe „Nauczyciel i jego rola w procesie wychowania”, zorganizowane z Warmińsko-Mazurską Biblioteką Pedagogiczną.
- ▶ **25 listopada 2003** – na Wydziale Nauk Ekonomicznych rozpoczęło swoją działalność Koło Naukowe Marketingu, jego opiekunem został dr Hubert Kołodziejski.
- ▶ **4 grudnia 2003** – ogólnopolska konferencja naukowa „Sąsiedztwo Nadbałtyckie (XVI-XX w.) Bałtyk-Elbląg-Gdańsk-Rosja”, zorganizowana wspólnie z Instytutem Kaszubskim i Szkołą Wyższą im. P. Włodkowica w Płocku.
- ▶ W roku 2003 dyplomy ukończenia EUH-E odebrało 447 absolwentów studiów licencjackich i 445 studiów podyplomowych.
- ▶ Księgozbiór biblioteki EUH-E liczył 12 tysięcy woluminów.

## 2004

- ▶ **16 stycznia 2004** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna została uhonorowana Certyfikatem Przyjaciela Osoby Niepełnosprawnej. Certyfikat odebrał prof. EUH-E dr Józef Kozłowski, prodziekan Wydziału Pedagogiki EUH-E.
- ▶ **11 lutego 2004** – decyzją MENiS uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia kształcenia na poziomie pięcioletnich studiów magisterskich i dwuletnich studiów uzupełniających na kierunku pedagogika. EUH-E z uczelni zawodowej została przekształcona w szkołę wyższą działającą na podstawie ustawy z dnia 12 marca 1990 roku o szkolnictwie wyższym i została wpisana w rejestrze uczelni niepaństwowych pod numerem 144.
- ▶ **15 lutego 2004** – na Wydziale Administracji powołano Koło Naukowe Administracji Publicznej, którego opiekunem naukowym został mgr Łukasz Piśkiewicz.
- ▶ **20-21 marca 2004** – pierwsze Drzwi Otwarte EUH-E.
- ▶ **27 marca 2004** – pierwsza w historii uczelni inauguracja studiów magisterskich na kierunku pedagogika. Studia drugiego stopnia rozpoczęło 67 osób.
- ▶ **6 kwietnia 2004** – wernisaż wystawy ilustracji i malarstwa olejnego „Kraina nastrojów” Katarzyny Smeja-Skulimowskiej, studentki pedagogiki EUH-E.
- ▶ **27 kwietnia 2004** – Święto Uczelni.
- ▶ **30 kwietnia 2004** – Elbląską Uczelnię Humanistyczno-Ekonomiczną odwiedziły delegacje z zaprzyjaźnionych miast partnerskich Elbląga, m.in. Leer (Niemcy), Compiègne (Francja), Ronneby (Szwecja), Trowbridge (Wielka Brytania). Delegacje brały udział w obchodach związanych z wejściem Polski do Unii Europejskiej.

- ▶ **1 maja 2004** – festyn unijny i koncert „Witaj Europo”. Studenci EUH-E wzięli udział w festynie zorganizowanym z okazji wejścia Polski do Unii Europejskiej.
- ▶ **4-5 maja 2004** – konferencja „Europa a Rosja. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość”, zorganizowana wspólnie z Kołem Polskiego Towarzystwa Historycznego w Mrągowie.
- ▶ **11-12 maja 2004** – I Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, zorganizowana przez Wydział Pedagogiki. Konferencji przewodniczył prof. dr hab. Mieczysław Płopa.
- ▶ **26 maja 2004** – pierwsze w EUH-E juwenalia.
- ▶ **15 czerwca 2004** – dr Zdzisław Dubiella, Rektor EUH-E, został uhonorowany dyplomem Przyjaciela Uniwersytetu Trzeciego Wieku.
- ▶ **Lipiec 2004** – powołano Centrum Promocji Zawodowej Studentów i Absolwentów EUH-E. Uczelnia rozpoczęła wdrażanie europejskiego programu edukacyjnego Sokrates/Erasmus.
- ▶ **Wrzesień 2004** – sala wystawiennicza w bibliotece została mianowana Galerią „Bonitas”.
- ▶ **1 września 2004** – dziekanem Wydziału Administracji został prof. dr hab. Andrzej Sylwestrzak.
- ▶ **21 września 2004** – wernisaż „Inspiracje” Ewy Bednarskiej-Siwilewicz, studentki pracy socjalnej na Wydziale Pedagogiki EUH-E.
- ▶ **9 października 2004** – inauguracja roku akademickiego, w którym oferta edukacyjna EUH-E została wzbogacona o osiem specjalności. W sumie było ich czternaście. Łączna liczba studentów – 3.411 osób i 358 słuchaczy studium podyplomowego.
- ▶ **14 listopada 2004** – z inicjatywy dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych prof. dr hab. Danuty Rucińskiej powołano Koło Naukowe Młodych Ekonomistów.

- ▶ **10 listopada 2004** – akcja parlamentu „Telewizja”. Studenci administracji i pedagogiki po raz drugi skorzystali z zaproszenia Telewizji Elbląskiej do udziału w realizacji audycji telewizyjnej. Tym razem był to projekt pod nazwą „E – jak Elbląg, E – jak Europa”.
- ▶ **25 listopada 2004** – wernisaż „Włamanie do biblioteki” Mirosława, Izabelli i Grzegorza Dziewiałtowiczów.
- ▶ **10 grudnia 2004** – decyzją MENiS uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia wyższych studiów zawodowych na kierunku pielęgniarstwo.
- ▶ **14 grudnia 2004** – Seminarium „Stres w pracy nauczyciela”.
- ▶ **17 grudnia 2004** – „50-lecie szkolnictwa wyższego w Elblągu” – z tej okazji Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna i Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu zorganizowały konferencję popularnonaukową na temat „Tradycje akademickie Elbląga – dawniej i dziś”
- ▶ **W 2004** – EUH-E podpisała porozumienie o współpracy z Państwowym Uniwersytetem Technicznym w Kaliningradzie, Międzynarodowym Uniwersytetem w Moskwie Filia w Kaliningradzie, Państwowym Uniwersytetem Technicznym w Murmańsku, Politechnik of Turku oraz University of Turku.
- ▶ Dyplomy ukończenia studiów odebrało 491 absolwentów.

## 2005

- ▶ **4 stycznia 2005** – Koło Naukowe Administracji Publicznej zorganizowało wycieczkę do Parlamentu RP i Pałacu Prezydenckiego.
- ▶ **7 stycznia 2005** – studentka II roku administracji, Lidia Wojnarowska, uzyskała stypendium naukowe Ministra Edukacji Narodowej i Sportu. O tym zaszczytnym wyróżnieniu przesądziły nie tylko bardzo dobre wyniki w nauce, ale także działalność społeczna i naukowa studentki.

- ▶ **15 stycznia 2005** – funkcję prorektora ds. kształcenia objął prof. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński.
- ▶ **25 stycznia 2005** – wernisaż „Od renesansu do współczesności”.
- ▶ **29 stycznia 2005** – W EUH-E goszczono delegację francuską z Compiègne. Celem spotkania było omówienie form współpracy EUH-E z uczelniami w Compiègne, w tym z uczelnią techniczną oraz z uczelnią kształcąca na kierunku pielęgniarstwo.
- ▶ **25 lutego 2005** – Elbląską Uczelnię Humanistyczno-Ekonomiczną odwiedzili przedstawiciele Uniwersytetu Technicznego w Kaliningradzie.
- ▶ **24 marca 2005** – w uczelni utworzono Wydział Nauk o Zdrowiu, prof. dr n. med. Czesław Kłyszajko otrzymał nominację na dziekana, prodziekanem został dr Jacek Perliński.
- ▶ **9-10 kwietnia 2005** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna zorganizowała Drzwi Otwarte, w czasie których odwiedzili ją uczniowie z Elbląga, Starogardu Gdańskiego i Malborka.
- ▶ **15 kwietnia 2005** – EUH-E otrzymała prestiżową Kartę Erasmusa. Uczelnia podjęła działania mające na celu wdrożenie Europejskiego Systemu Transferu Punktów ECTS.
- ▶ **22 kwietnia 2005** – pod patronatem Rektora Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej, prof. dr. Zdzisława Dubielli, odbyła się I Międzynarodowa Konferencja Naukowa pod hasłem „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”. Konferencja finansowana była przy wsparciu ze środków Unii Europejskiej z programu PHARE 2003.
- ▶ **18-20 maja 2005** – juwenalia wszystkich elbląskich uczelni. Tradycyjnie rozpoczęły się korowodem, który przemaszerował na Bulwar Zygmunta Augusta w Elblągu, gdzie odbyło się przekazanie kluczy do bram miasta.

- ▶ **Czerwiec 2005** – chór „Cantata” reprezentował Elbląg i uczelnię na tournée zagranicznym w Compiègne we Francji. 4 czerwca „Cantata” otrzymała Puchar Marszałka Województwa Warmińsko-Mazurskiego za szczególne osiągnięcia artystyczne.
- ▶ **6 czerwca 2005** – inauguracja studiów pomostowych na kierunku pielęgniarstwo. Studia pomostowe z tego zakresu w roku 2005 rozpoczęły 42 osoby.
- ▶ **15 września 2005** – w Galerii „Bonitas” w EUH-E odbył się wernisaż wystawy „W barwach natury” Zygmunta Stanisława Tadrowskiego.
- ▶ **10 sierpnia 2005** – podpisanie umowy o współpracy między EUH-E a niemiecką uczelnią Fachhochschule w Münster.
- ▶ **11 sierpnia 2005** – podpisanie umowy o współpracy między EUH-E a niemiecką uczelnią Elly-Heuss-Knapp-Schule z Düsseldorfu.
- ▶ **20 września 2005** – inauguracja Uniwersytetu III Wieku i Osób Niepełnosprawnych. Wykłady inauguracyjne wygłosili: Piotr Żuchowski, wicemarszałek województwa warmińsko-mazurskiego i ks. dr Andrzej Kilanowski, duszpasterz akademicki.
- ▶ **Październik 2005** – powstało Koło Naukowe „Politicus”.
- ▶ **1 października 2005** – inauguracja roku akademickiego 2005/2006. Łączna liczba studentów – 3.478 oraz 320 słuchaczy studiów podyplomowych.
- ▶ **22 października 2005** – odbyła się II Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Współpraca samorządów w regionie Bałtyku”. Organizatorem konferencji był Wydział Administracji EUH-E pod patronatem Rektora.
- ▶ **24 listopada 2005** – zawarcie umowy o współpracy pomiędzy EUH-E a Fachhochschule w Eberswalde (Niemcy).
- ▶ **26 października 2005** – dziekan Wydziału Pedagogiki dr hab. Mieczysław Płopa uzyskał tytuł profesora zwyczajnego. Tytuł profesora

nauk humanistycznych odebrał od prezydenta Aleksandra Kwaśniewskiego.

- ▶ **4 listopada 2005** – odbyło się seminarium „Między sztuką a twórczością”, jego organizatorami byli: Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna w Elblągu, Centrum Kultury i Współpracy Międzynarodowej „Światowid” oraz Stowarzyszenie Kulturalne „Viva Art”.
- ▶ Księgozbiór biblioteczny liczył 15.400 egzemplarzy.

## 2006

- ▶ **26 stycznia 2006** – prof. dr hab. Józef Borzyszkowski, prorektor EUH-E, odebrał Nagrodę Naukową Miasta Gdańska im. Jana Heweliusza za rok 2005 w kategorii nauk humanistycznych. Corocznie Prezydent Miasta Gdańska przyznaje tę nagrodę na wniosek Komitetu Nagrody, któremu przewodniczy prezes Oddziału PAN w Gdańsku.
- ▶ **10 lutego 2006** – na funkcję rektora EUH-E została powołana dr Magdalena Dubiella-Polakowska.
- ▶ **18 lutego 2006** – odbyły się pierwsze w historii Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej obrony prac magisterskich na kierunku pedagogika. W tym dniu do egzaminu dyplomowego przystąpiło 18 osób. Wszyscy zdali go pomyślnie. Jako pierwsza tytuł zawodowy magistra uzyskała Małgorzata Czerny.
- ▶ **28 lutego 2006** – odbyła się konferencja „Europa ojczyzną ojczyzn”. Konferencji towarzyszył finał Turnieju Wiedzy o Unii Europejskiej. Turniej został zorganizowany przez posła na Sejm RP Stanisława Gorczycę, we współpracy i pod patronatem m.in. Koła Naukowego Administracji działającego na Wydziale Administracji EUH-E.
- ▶ **2 marca 2006** – seminarium „Nauczać i uczyć się demokracji”, zorganizowane we współpracy z Warmińsko-Mazurską Biblioteką Pedagogiczną w Elblągu.

- ▶ **9 marca 2006** – w kinie „Światowid” odbyło się spotkanie z profesorem Leszkiem Balcerowiczem. Moderatorem spotkania była prof. dr hab. Danuta Rucińska, dziekan Wydziału Nauk Ekonomicznych EUH-E.
- ▶ **15 marca 2006** – w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej odbyła się konferencja politologiczna „Wartości poznawcze i wychowawcze nauki o polityce”.
- ▶ **29 marca 2006** – na funkcję prorektora ds. kształcenia został powołany dr Zdzisław Dubiella.
- ▶ **30 marca 2006** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego Wydział Zamiejscowy w Elblągu i Wyższe Seminarium Duchowne Diecezji Elbląskiej zorganizowały konferencję naukową „Ku rzeczom nowym naszych czasów. Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności”.
- ▶ **2 kwietnia 2006** – odbyły się w uczelni Drzwi Otwarte. Z zaproszenia do EUH-E skorzystała młodzież z I LO w Elblągu, II LO w Elblągu, IV LO w Elblągu, V LO w Elblągu, ZSE w Elblągu, ZSH w Elblągu, ZSTI w Elblągu oraz młodzież z Chojnic i ze Sztumu.
- ▶ **7 kwietnia 2006** – odbyło się pierwsze w historii uczelni rozdanie dyplomów ukończenia studiów magisterskich na kierunku pedagogika. Dyplom otrzymały 64 osoby.
- ▶ **13 kwietnia 2006** – międzynarodowa konferencja naukowa na temat: „Rozwój obwodu kaliningradzkiego we współpracy transgranicznej”. Organizatorem konferencji był Uniwersytet Międzynarodowy w Moskwie Filia w Kaliningradzie. W konferencji udział wzięli przedstawiciele znaczących uczelni obwodu kaliningradzkiego, przedstawiciel Unii Europejskiej na obwód kaliningradzki. EUH-E reprezentowali: dr Henryk Horbaczewski, prodziekan WNE, dr Henryk Gawroński, prodziekan WA.

- ▶ **26 kwietnia 2006** – powołano dziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu, został nim prof. dr hab. Jan Włodzimierz Talar.
- ▶ **12 maja 2006** – seminarium naukowe „Rodzina w obliczu cierpienia”, zorganizowane przez EUH-E we współpracy z MOPS oraz Stowarzyszeniem „Tacy Sami”.
- ▶ **12 maja 2006** – w Galerii „Bonitas” EUH-E otwarto wystawę zatytułowaną „Aniołkowo”. Autorami prac byli uczestnicy Warsztatu Terapii Zajęciowej przy Stowarzyszeniu „Tacy Sami”.
- ▶ **22-23 maja 2006** – odbyła się II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, zorganizowana przez Wydział Pedagogiki.
- ▶ **23 maja 2006** – w EUH-E przebywała dwuosobowa delegacja z Fachhochschule w Münster. Celem wizyty było ustalenie zasad współpracy między uczelniami.
- ▶ **8 czerwca 2006** – decyzją MNiSW uczelnia otrzymała uprawnienia do prowadzenia studiów pierwszego stopnia na kierunku fizjoterapia.
- ▶ **Lipiec 2006** – uczelnia uruchomiła punkt rekrutacyjny w Tczewie.
- ▶ **Lipiec 2006** – wręczono pierwsze dyplomy studentom kończącym kierunek pielęgniarstwo, otrzymały je 32 osoby.
- ▶ **23 września 2006** – po raz pierwszy w historii uczelni została zorganizowana wymiana studencka z uczelnią partnerską Fachhochschule w Eberswalde w ramach programu Sokrates/Erasmus. Z programu skorzystała studentka V semestru Wydziału Administracji – Agnieszka Bereziuk.
- ▶ **30 września 2006** – powołanie na Wydziale Pedagogiki katedr: Katedry Podstaw Nauk Pedagogicznych – kierownik prof. dr hab. Józef Pielka, Katedry Dydaktyki i Diagnostyki Edukacyjnej – kierownik prof. dr hab. Bolesław Niemierko, Katedry Psychologii – kierownik prof. dr hab. Mieczysław Plopa.

- ▶ **2 października 2006** – inauguracja roku akademickiego połączona z obchodami 5-lecia EUH-E. Łączna liczba studentów – 3.878, na studiach podyplomowych – 335 osób.
- ▶ **20-22 października 2006** – w EUH-E odbył się XIII Konwent MONSUN (Międzyuczelniane Ogólnopolskie Niezależne Stowarzyszenie Studentów Uczelni Niepaństwowych), zorganizowany przez Parlament Studentów.
- ▶ **8 listopada 2006** – została zainaugurowana w EUH-E akcja „Poznajmy się”, adresowana do tegorocznych maturzystów. Celem akcji była prezentacja oferty edukacyjnej uczelni, a także wskazanie młodym ludziom możliwości planowania swojej kariery zawodowej.
- ▶ **13 listopada 2006** – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego przyznało stypendium ministra za wybitne osiągnięcia sportowe studentowi EUH-E – Michałowi Sulidze. Stypendysta był wówczas studentem drugiego roku fizjoterapii na Wydziale Nauk o Zdrowiu. Dyplom potwierdzający przyznanie stypendium wręczyła Rektor dr Magdalena Dubiella-Polakowska, prof. EUH-E. Michał Suliga to zawodnik Młodzieżowej Reprezentacji Polski w Piłce Siatkowej na siedząco osób niepełnosprawnych, jak również czołowy zawodnik elbląskiej drużyny siatkarzy niepełnosprawnych na siedząco. Ponadto trenuje siatkówkę na stojąco dla osób niepełnosprawnych.
- ▶ **6 grudnia 2006** – EUH-E podpisało porozumienie z Bałtycką Państwową Akademią Floty Rybackiej w Kaliningradzie (Rosja).
- ▶ Wydział Pedagogiki EUH-E zajął 2. miejsce w Polsce w ogólnopolskim rankingu wyższych uczelni 2006 zorganizowanym przez tygodnik „Polityka”.

## 2007

- ▶ **2 lutego 2007** – uczelnia uzyskała zgodę Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na prowadzenie studiów na kierunku ratownictwo medyczne.

- ▶ **Luty 2007** – Koło Naukowe Młodych Pedagogów „Inquiro” zorganizowało wyjazd do Zakładu Karnego w Sztumie w celu zapoznania się z funkcjonowaniem placówki i pracą wychowawcy.
- ▶ **28 lutego 2007** – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbył się wernisaż wystawy fotografii „Rowerem po Europie” autorstwa Łukasza Michałkiewicza.
- ▶ **1 marca 2007** – powołanie na Wydziale Nauk o Zdrowiu katedr: Katedry Podstawowych Nauk Medycznych, Katedry Pielęgniarstwa, Katedry Fizjoterapii.
- ▶ **2 marca 2007** – w strukturze Wydziału Administracji wydzielono cztery katedry: Katedrę Prawa i Postępowania Administracyjnego, Katedrę Prawa Konstytucyjnego, Katedrę Prawa Gospodarczego, Katedrę Prawa Międzynarodowego i Europejskiego.
- ▶ **29 marca 2007** – EUH-E wspólnie z innymi elbląskimi uczelniami organizowała II Międzyuczelnianą Konferencję Naukową „Ukazać prawdziwą wolność. Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności”.
- ▶ **Kwiecień 2007** – podpisano porozumienie o współpracy naukowej i kulturalnej z Biblioteką Elbląską im. Cypriana Kamila Norwida, które zaowocowało dwoma konkursami pod patronatem Prezydenta Miasta Elbląga Henryka Słoniny.
- ▶ **25 kwietnia 2007** – w EUH-E odbyła się II Międzynarodowa Konferencja Naukowa pod hasłem „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Region Warmii i Mazur w zintegrowanej Europie”. Organizatorem konferencji był Wydział Nauk Ekonomicznych EUH-E. W konferencji udział wzięli również wykładowcy i studenci z uczelni współpracujących z EUH-E: Fachhochschule Eberswalde w Niemczech; Moskiewskiego Państwowego Uniwersytetu Filia w Kaliningradzie; Bałtyckiej Państwowej Akademii Floty Rybołówstwa w Kaliningradzie.

- ▶ **27 kwietnia 2007** – 20-lecie „Cantaty”, chóru kameralnego EUH-E. Z tej okazji w Centrum Sztuki Galeria El w Elblągu odbyła się jubileuszowa gala.
- ▶ **9 maja 2007** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna otrzymała nową, prestiżową kartę Erasmus University Charter w wersji *extended* (rozszerzonej). Upoważnia ona do starania się o unijne fundusze na realizację wymiany studentów i kadry oraz praktyk studenckich w ramach Programu Socrates-Erasmus. Koordynatorem uczelnianym programu Socrates-Erasmus został mgr Radosław Stojek.
- ▶ **22-25 maja 2007** – Juwenalia EUH-E – Rio De Elblągo Carnival.
- ▶ **30 maja 2007** – finał konkursu regionalnego „Primus Inter Pares 2007”. Zwycięzcą konkursu został Michał Suliga, student fizjoterapii EUH-E.
- ▶ **8 czerwca 2007** – odbyła się konferencja naukowo-szkoleniowa „Rozwój małego dziecka”. Była to pierwsza ogólnopolska konferencja zorganizowana przez Wydział Nauk o Zdrowiu. Adresowana była głównie do pielęgniarek i położnych, ale mogli w niej uczestniczyć również lekarze i fizjoterapeuci.
- ▶ **19 czerwca 2007** – na mocy decyzji Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego EUH-E uzyskało zgodę na kształcenie w cyklu studiów I stopnia na kierunku pedagogika w Zamiejskowym Ośrodku Dydaktycznym EUH-E w Tczewie.
- ▶ **22 czerwca 2007** – chór „Cantata” EUH-E zdobył srebrny medal na V Międzynarodowym Festiwalu Chóralnym im. Johanna Brahmisa w Wernigerode.
- ▶ **27 września 2007** – inauguracja roku akademickiego w Zamiejskowym Ośrodku Dydaktycznym EUH-E w Tczewie.
- ▶ **29 września 2007** – inauguracja roku akademickiego 2007/08. Łączna liczba studentów – 4212, na studiach podyplomowych – 330.

- 1 października 2007 – wdrożono opracowany w ramach grantu Narodowej Agencji Programu Sokrates-Erasmus katalog informacyjny punktowego systemu kumulacji i transferu osiągnięć studentów – ECTS.

Na Wydziale Pedagogiki powołano Katedrę Pedagogiki Społecznej i Pracy Socjalnej, jej kierownikiem została prof. dr hab. Krystyna Marzec-Holka.

- 16 października 2007 – decyzją MNiSW uczelnia uzyskała zgodę na prowadzenie studiów II stopnia na kierunku pielęgniarstwo.
- Listopad 2007 – została uruchomiona nowa strona internetowa uczelni: [www.euh-e.edu.pl](http://www.euh-e.edu.pl).
- 14 listopada 2007 – odbyła się konferencja „Kontrola terenowej administracji publicznej”, w której udział wzięło ok. 50 przedstawicieli organów terenowej administracji publicznej z Elbląga, Braniewa, Ostródy i okolicznych miast i gmin.
- Grudzień 2007 – Katarzyna Anna Iwanowska, studentka pedagogiki EUH-E i Michał Suliga, student fizjoterapii EUH-E otrzymali stypendium MNiSW.
- 13 grudnia 2007 – podpisanie umowy o współpracy z Bałtyckim Instytutem Ekonomii i Finansów w Kaliningradzie.
- 2007 – studia na pierwszym roku rozpoczęło łącznie ponad 1.200 osób.

## 2008

- 18 marca 2008 – odbyła się interdyscyplinarna konferencja pod hasłem „My i nasza rzeczywistość”, zorganizowana przez Koło Naukowe „Inquiro”
- 27 marca 2008 – członkowie Koła Naukowego Administracji Publicznej zorganizowali wyjazd do Urzędu Miasta w Pasłęku. W wy-

jeździe wzięli udział studenci administracji i prodekan Wydziału Administracji dr Henryk Gawroński oraz opiekun koła dr Izabela Serechocha.

- 1 kwietnia 2008 – międzyuczelniana konferencja naukowa „Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności. Nauka a sztuka”.
  - 2 kwietnia 2008 – podpisanie umowy o współpracy z Państwowym Uniwersytetem Kaliningradzkim im. I. Kanta w Rosji.
  - 26-27 maja 2008 – odbyła się III Ogólnopolska Konferencja Naukowa pn. „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”.
  - Czerwiec 2008 – kierunek administracja pozytywnie oceniony przez Państwową Komisję Akredytacyjną.
  - Chór „Cantata” otrzymał brązowy i srebrny medal na XXXVI Międzynarodowym Festiwalu Chórów w Ołomuńcu.
  - 27 sierpnia 2008 – podpisanie umowy o współpracy z Wolnym Uniwersytetem w Burgas.
  - Październik 2008 – powołanie na Wydziale Administracji Koła Naukowego „Top Menedżer”.
  - 1 października 2008 – dyrygentem i dyrektorem artystycznym chóru „Cantata” EUH-E została Marta Drózda.
- Na stanowisko kierownika Katedry Podstaw Nauk Pedagogicznych powołano prof. dr hab. Astrid Męczkowską-Christiansen.
- 4 października 2008 – inauguracja roku akademickiego. Łączna liczba studentów 4.215, 310 osób kontynuuje naukę na studiach podyplomowych.
  - 16-17 października 2008 – międzynarodowa konferencja naukowo-szkoleniowa „Interdyscyplinarny wymiar promocji zdrowia rodziny”.



- ▶ **19-21 listopada 2008** – wybrani pracownicy naukowcy oraz studenci uczestniczyli w Międzynarodowej Konferencji Studentów i Młodych Pracowników Nauki, zorganizowanej przez rosyjski Uniwersytet Państwowy im. Immanuela Kanta w Kaliningradzie.
- ▶ **21 listopada 2008** – konferencja naukowo-szkoleniowa „Schyłek etyki w zawodzie pielęgniarki i położnej. Prawda czy zagrożenie”.
- ▶ **10 grudnia 2008** – studentka Anna Rama otrzymała stypendium MNiSW za wybitne osiągnięcia sportowe.
- ▶ **12 grudnia 2008** – uczelnia podpisała pierwszą umowę o dofinansowanie studiów pomostowych realizowanych w ramach projektu „Kształcenie zawodowe pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z bezpłatnych studiów skorzystało 100 pielęgniarek.
- ▶ W **2008** roku według rankingu „Newsweek Polska” EUH-E, w kategorii najlepsza uczelnia ekonomiczna województwa warmińsko-mazurskiego, zajęła I miejsce.

## 2009

- ▶ **Luty 2009** – otwarto Zakład Rehabilitacji i Odnowy Biologicznej Katedry Fizjoterapii Wydziału Nauk o Zdrowiu EUH-E. Zakład był nowoczesną bazą dydaktyczną dla studentów, ale też dla mieszkańców Elbląga wymagających rehabilitacji.
- ▶ **14-17 maja 2009** – EUH-E gościło delegację z Fachhochschule w Eberswalde – prof. Hansa-Petera Benedikta wraz z 15 studentami.
- ▶ **4 czerwca 2009** – odbyła się trzecia międzynarodowa konferencja z cyklu „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie” poświęcona zrównoważonemu rozwojowi Warmii i Mazur w XXI wieku.

- ▶ **25 czerwca 2009** – decyzją MNiSW Wydział Administracji EUH-E otrzymał uprawnienia do prowadzenia kształcenia na kierunku administracja na poziomie studiów II stopnia.
- ▶ **1 lipca 2009** – stanowisko dziekana Wydziału Pedagogiki objęła dr hab. Astrid Męczkowska-Christiansen.
- ▶ **23 lipca 2009** – na dziekana Wydziału Nauk Ekonomicznych został powołany dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E, prodziekanem została dr Izabela Seredocha.
- ▶ **25 lipca 2009** – w gazecie codziennej „Dziennik” ukazał się artykuł pod tytułem „Cudotwórca dla pacjentów, wyrotowiec dla transplantologów”. Opisywał on profesora EUH-E Jana Talara i przedstawiał część sukcesów dotyczących wybudzania ludzi ze śpiączki po urazach pnia mózgu.
- ▶ **7 września 2009** – utworzenie Wydziału Administracji i Ekonomii. Funkcję dziekana objął prof. dr hab. Andrzej Sylwestrzak, prodziekani to: dr Izabela Seredocha i dr Henryk Gawroński.
- ▶ **22 września 2009** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna podpisała umowę z Urzędem Marszałkowskim w Olsztynie na dofinansowanie projektu „Modernizacja i przebudowa pomieszczeń dawnej hali produkcyjnej wraz z wyposażeniem na cele edukacyjne Wydziału Nauk o Zdrowiu EUH-E”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Warmia i Mazury na lata 2007-2013.
- ▶ **2 października 2009** – powołanie na Wydziale Pedagogiki Katedry Psychologii i Filozofii, kierownikiem został prof. dr hab. Mieczysław Płopa.
- ▶ **3 października 2009** – inauguracja roku akademickiego 2009/2010, która odbyła się w Centrum Sportowo-Biznesowym w Elblągu przy al. Grunwaldzkiej 135. Wykład inauguracyjny wygłosił prof. dr hab. Zbigniew Kwieciński nt. „Spory o paradygmat

w pedagogice”. Łączna liczba studentów – 4.125, 335 osób kontynuowało naukę na studiach podyplomowych.

- ▶ **3 listopada 2009** – podpisanie drugiej umowy o dofinansowanie studiów pomostowych, realizowanych w ramach projektu „Kształcenie zawodowe pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z bezpłatnych studiów skorzystało 100 pielęgniarek.
- ▶ **4 listopada 2009** – student fizjoterapii Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej zakwalifikował się do finałowej dziesiątki wyborów Mister Polski 2009. Był to pierwszy elblązanin, który znalazł się w pierwszej dziesiątce.
- ▶ **11 listopada 2009** – podpisanie umowy o współpracy z Uniwersytetem w Buckingham.

## 2010

- ▶ **15 stycznia 2010** – podpisanie umowy o współpracy z Galickim Instytutem im. Wiaczesława Czornowola w Tarnopolu.
- ▶ **10 lutego 2010** – podpisanie umowy o współpracy z Państwowym Uniwersytetem Medycznym w Grodnie.
- ▶ **1 marca 2010** – utworzenie zakładów na Wydziale Administracji i Ekonomii: Zakładu Nauk o Zarządzaniu, Zakładu Zarządzania Procesami Logistycznymi.
- ▶ **9 marca 2010** – została podpisana umowa o współpracy pomiędzy EUH-E a I Liceum Ogólnokształcącym w Elblągu.
- ▶ **1 kwietnia 2010** – utworzono Studium Kształcenia Podyplomowego Pielęgniarek i Położnych EUH-E, dyrektorem studium została dr Marzena Sobczak.
- ▶ **5 maja 2010** – powołanie Komisji Bioetycznej EUH-E.

- ▶ **7-9 maja 2010** – EUH-E gościła profesorów i studentów z Niemiec z Fachhochschule w Eberswalde. W dniu 8 maja został wygłoszony wykład przez prof. dr. Hans-Petera Benedykta „Wymiana kultury narodowej” – (Dimensionen nationaler Kultur).
- ▶ **9 maja 2010** – poseł do Parlamentu Europejskiego – Krzysztof Lisek spotkał się ze studentami II roku administracji EUH-E. Podczas spotkania poseł wygłosił wykład pt. „Europa po Traktacie Lizbońskim”.
- ▶ **14 maja 2010** – powołanie Rady Wydziału na Wydziale Pedagogiki.
- ▶ **18-19 maja 2010** – IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa z udziałem gości zagranicznych pt. „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania” połączona z inauguracją XII Dni Rodziny w Elblągu.
- ▶ **21 maja 2010** – w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej odbyły się Juwenalia.
- ▶ **22 maja 2010** – powołanie Rady Wydziału na Wydziale Administracji i Ekonomii.
- ▶ **7 czerwca 2010** – EUH-E zajęła drugie miejsce wśród najlepszych uczelni niepublicznych w województwie warmińsko-mazurskim. Ranking szkół wyższych 2010 został przeprowadzony przez magazyn edukacyjny „Perspektywy”.
- ▶ **28 lipca 2010** – przy wjeździe na teren Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej postawiono „formę przestrzenną”, którą od lat uważano w Elblągu za zaginioną. Jest ona autorstwa Jerzego Jarnuszkiewicza, wybitnego rzeźbiarza, profesora w Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Jest on również autorem i wykonawcą pomnika Małego Powstańca w Warszawie, jak również pomnika Jana Pawła II i prymasa kardynała Stefana Wyszyńskiego na dziedzińcu KUL z 1983 roku.
- ▶ **22 września 2010** – decyzją MNiSW Wydział Nauk o Zdrowiu otrzymał uprawnienia do prowadzenia kształcenia na kierunku zdrowie publiczne na poziomie studiów I stopnia.

- ▶ **9 września 2010** – chór „Cantata” Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej zdobył Brązowy Dyplom na Międzynarodowym Konkursie Chóralnym „Heart of Europe” w niemieckim Gelnhausen.
- ▶ **20 września 2010** – EUH-E wraz z Elbląskim Centrum Mediacji i Aktywizacji Społecznej oraz Sądem Rejonowym w Elblągu zorganizowała konferencję z okazji Międzynarodowego Dnia Mediacji pt. „Mediacje jako skuteczny sposób likwidowania konfliktów w różnych dziedzinach życia społecznego”.
- ▶ **30 września 2010** – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbył się wernisaż zatytułowany „Wizje piękna” autorstwa Zygmunta Tadrowskiego.
- ▶ **1 października** – powołanie Rady Bibliotecznej.
- ▶ **2 października 2010** – inauguracja roku akademickiego połączona z otwarciem nowego obiektu dydaktycznego Wydziału Nauk o Zdrowiu EUH-E. Do dyspozycji studentów oddanych zostało 5 auli w pełni wyposażonych w sprzęt audiowizualny, 1 sala seminaryjna oraz 3 laboratoria zaopatrzone w najnowocześniejszy osprzęt medyczno-komputerowy. Łączna liczba studentów 3.500, 350 osób kontynuuje naukę na studiach podyplomowych.
- ▶ **13 października** – wizyta marszałka województwa warmińsko-mazurskiego w EUH-E.
- ▶ **29 października 2010** – EUH-E podpisało z Województwem Warmińsko-Mazurskim umowę o dofinansowanie z funduszy unijnych na zakup sprzętu i oprogramowania informatycznego. Projekt „eUczelnia w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej w Elblągu” otrzymał dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Wartość projektu to ok. 800.000 zł.
- ▶ **15 listopada 2010** – EUH-E podpisała umowę z Urzędem Miasta Elbląg na realizację projektu „Wzrost innowacyjności i konkurencyjności elbląskich MŚP poprzez tymczasowe zatrudnienie wysoko wykwalifikowanej kadry”. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

- ▶ **17 listopada 2010** – podpisanie umowy o dofinansowanie studiów pomostowych realizowanych w ramach projektu „Kształcenie zawodowe pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z bezpłatnych studiów skorzystało 100 pielęgniarek.
- ▶ **22 listopada 2010** – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbył się wernisaż wystawy zatytułowanej „Rękodzieła artystyczne Joanny Podowskiej”.
- ▶ **3 grudnia 2010** – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbył się wernisaż świątecznej wystawy Mirosława, Izabeli i Grzegorza Dziewiałowiczów ze starego Siedliska i Granady.

## 2011

- ▶ **31 marca 2011** – odbyła się VI Międzyuczelniana Konferencja Naukowa „Ekologia świadomości. Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności”.
- ▶ **4-7 marca 2011** – w EUH-E odbyły się egzaminy dyplomowe pielęgniarek, które ukończyły tak zwane studia pomostowe. Celem studiów było uzyskanie tytułu licencjata pielęgniarstwa.
- ▶ **1 kwietnia 2011** – odbyło się uroczyste wręczenie dyplomów i certyfikatów ukończenia studiów pomostowych dla pielęgniarek.
- ▶ **7 kwietnia 2011** – odbyła się IV ogólnopolska konferencja naukowa „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”, zorganizowana przez Wydział Administracji i Ekonomii.
- ▶ **6 lipca 2011** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna z inicjatywy Urzędu Miasta w Elblągu gościła delegację zagraniczną jednego z miast partnerskich Elbląga – Tarnopola. W spotkaniu uczestniczyli przedstawiciele Rady Miasta Tarnopola, pełnomocnik prezydenta Elbląga ds. współpracy międzynarodowej ze Wschodem,

wiceprzewodniczący Rady Miasta Elbląg oraz kanclerz EUH-E. Głównymi kwestiami omawianymi podczas wizyty była współpraca m.in. w dziedzinie wymiany naukowej i międzynarodowej studentów oraz nauczycieli akademickich.

- ▶ **Wrzesień 2011** – Patrycja Grześkowiak, studentka fizjoterapii EUH-E, jako reprezentantka Kadry Narodowej Polski brała udział w Mistrzostwach Świata w Karate Shotokan w Chicago. Elblązanka wywalczyła srebrny medal w kumite drużynowym wraz z Martą Dąbrowską, Kamilą Wardą oraz Justyną Paczkowską, przegrywając jedynie z reprezentacją Anglii. Patrycja Grześkowiak bardzo dobrze wystartowała również w kategorii indywidualnej, zdobywając 5. miejsce.
- ▶ **1 października 2011** – Jubileuszowe *Gaudeamus* rozbrzmiało dla Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej. W uroczystości obchodów 10-lecia uczelni połączonej z inauguracją roku akademickiego oprócz władz uczelni, kadry dydaktycznej, studentów i absolwentów uczestniczyli m.in. przedstawiciele Parlamentu Rzeczypospolitej Polski, władz wojewódzkich, samorządowych, kościelnych oraz firm i instytucji z całego regionu. Uroczystość uświetnił występ chóru „Cantata” pod dyrekcją Marty Drózda-Kulkowskiej.
- ▶ W tym roku akademickim studia na pierwszym roku rozpoczęło ponad 1.000 osób, ok. 300 słuchaczy kształci się na studiach podyplomowych.
- ▶ **1 października 2011** – na stanowisko kierownika Katedry Pedagogiki Społecznej i Pracy Socjalnej powołano dr. hab. Zbigniewa Korsaka, kierownikiem Katedry Podstaw Nauk Pedagogicznych została dr hab. Jolanta Kruk.
- ▶ **15 listopada 2011** – funkcję prodziekana na Wydziale Pedagogiki objęła dr Izabela Seredocha.

- ▶ **Grudzień 2011** – nabór uczniów do nowo powstałego w Elblągu Zespołu Szkół Akademickich skupiającego Szkołę Podstawową, Gimnazjum oraz Liceum Ogólnokształcące. Organem założycielskim była Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.
- ▶ **6 grudnia 2011** – EUH-E rozpoczęła akcję „Ratujemy życie” skierowaną do uczniów elbląskich szkół ponadgimnazjalnych. W pierwszych zajęciach z udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej uczestniczyli uczniowie z I i IV Liceum Ogólnokształcącego oraz Zespołu Szkół Techniczno-Informatycznych.

## 2012

- ▶ **27 marca 2012** – Wydział Administracji i Ekonomii zorganizował konferencję naukową „Administracja publiczna wobec wyzwań związanych z depresyjnym, przygranicznym i nadmorskim położeniem subregionu elbląskiego”.
- ▶ **14-15 maja 2012** – odbyła się konferencja naukowa „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania” pod patronatem Prezydenta Miasta Elbląga i Rektora EUH-E.
- ▶ **25 maja 2012** – na Radzie Wydziału Administracji i Ekonomii przyjęto wydziałowy system zapewnienia jakości kształcenia.
- ▶ **1 września 2012** – na funkcję Rektora EUH-E powołany został dr Zdzisław Dubiella, prof. EUH-E, na Prezydenta EUH-E prof. dr Magdalena Dubiella-Polakowska.
- ▶ **29 września 2012** – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna powitała nowy rok akademicki 2012/2013. Wykład inauguracyjny „Polskie mówienie publiczne” wygłosił prof. dr hab. Jerzy Bralczyk. Łączna liczba studentów ponad 3.000 osób (I rok 800 osób).
- ▶ **1 grudnia 2012** – na Wydziale Administracji i Ekonomii powołano Katedrę Nauk Administracyjnych, jej kierownikiem został dr hab. Błażej Wierzbowski, prof. EUH-E utworzono też Katedrę Zarządzania – kierownik dr hab. Krzysztof Grzelec, prof. EUH-E.

- 1 grudnia 2012 – w Galerii „Bonitas” EUH-E otwarty został kiermasz rękodzieła i ozdób świątecznych autorstwa Wiesławy Połatyńskiej i Małgorzaty Zdunek.

## 2013

- 9 kwietnia 2013 – odbyło się seminarium na temat „Sześciolatek w szkolnej ławce. Jak z nim pracować? Perspektywa szkoły i rodzica”.
- 9 maja 2013 – VIII Międzyuczelniana Konferencja Naukowa pn. „Ku rzeczom nowym naszych czasów. Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności”.
- 18 maja 2013 – Indywidualne Mistrzostwa Elbląga w Tenisie Stołowym, podczas których nastąpiło podsumowanie cyklu Grand Prix i uhonorowanie nagrodami przez Marka Wnuka, dyrektora MOSiR zwycięzców V Edycji Grand Prix w Tenisie Stołowym. Studentka EUH-E Wiwiana Sajda zdobyła wicemistrzostwo kobiet w kategorii OPEN.
- 28 maja 2013 – ogłoszono wyniki Rankingu Szkół Wyższych 2013 „Perspektyw” i „Rzeczpospolitej”. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna ponownie znalazła się wśród najlepszych uczelni w Polsce. W kategorii niepublicznych uczelni magisterskich EUH-E zajęła 1. miejsce w województwie.
- 1 czerwca 2013 – na stanowisko dyrektora Studium Kształcenia Podyplomowego Pielęgniarek i Położnych powołano mgr Zytę Kemską.
- 1 lipca 2013 – powołano prodziekana Wydziału Pedagogiki dr. Henryka Horbaczewskiego, prodziekana Wydziału Administracji i Ekonomii dr Izabelę Seredochę.
- 18 września 2013 – w Urzędzie Miejskim podpisano porozumienie pomiędzy EUH-E a miastem i Elbląskim Parkiem Technologicznym. Jak mówią jego sygnatariusze, porozumienie pozwoli wykorzystać potencjał naukowy elbląskiej uczelni i potencjał badawczy EPT.

- 28 września 2013 – odbyła się uroczysta inauguracja roku akademickiego 2013/2014. Wykład inauguracyjny wygłosił prof. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński. Całość uroczystości uświetnił występ chóru „Cantata”, który od dziesięciu lat działa pod patronatem uczelni. Łączna liczba studentów – ok. 2.900 osób.
- 1 października 2013 – został utworzony Wydział Administracji i Nauk Społecznych. Powstał z połączenia Wydziału Administracji i Ekonomii oraz Wydziału Pedagogiki. Funkcję dziekana objął prof. dr hab. Andrzej Sylwestrzak, funkcje prodziekanów: dr Izabela Seredocha i dr Henryk Horbaczewski. Utworzono Katedry: Spraw Publicznych, Prawa Konstytucyjnego, Prawa Międzynarodowego i Europejskiego, Zarządzania, Podstaw Nauk Pedagogicznych, Dydaktyki i Diagnostyki Edukacyjnej, Pedagogiki Społecznej i Pracy Socjalnej oraz Psychologii i Filozofii.
- 5 grudnia 2013 – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbyła się wystawa „W świątecznym klimacie” autorstwa rodziny Dziewiałtowiczów.
- Rok akademicki 2013/2014 – podpisanie umowy o dofinansowanie studiów pomostowych realizowanych, w ramach projektu „Kształcenie zawodowe pielęgniarek i położnych w ramach studiów pomostowych”, współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Z bezpłatnych studiów skorzystało 100 pielęgniarek.

## 2014

- 1 stycznia 2014 – powołano prorektora ds. nauki i kształcenia, został nim prof. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński.
- 7 stycznia 2014 – Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna znalazła się w gronie dziesięciu laureatów Nagrody Prezydenta Elbląga. Tradycyjnie nagrody zostały wręczone podczas koncertu noworocznego, który odbył się w elbląskim teatrze.

- ▶ **10 stycznia** – Wydział Administracji i Nauk Społecznych zorganizował seminarium naukowe „Żuławy Wiślane – szanse i bariery rozwoju w perspektywie interdyscyplinarnej”.
- ▶ **16 stycznia 2014** – w Galerii „Bonitas” EUH-E odbył się wernisaż malarstwa Zbigniewa Śmiechowskiego.
- ▶ **7 kwietnia 2014** – z okazji obchodów Światowego Dnia Zdrowia Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Zespół Szkół Akademickich wraz z Polskim Towarzystwem Pielęgniarskim i Zespołem Szkół Gospodarczych w Elblągu zorganizowała warsztaty gastronomiczne dla przedszkolaków pod nazwą „Jedz smacznie, zdrowo i kolorowo”.

Odbyły się też warsztaty pierwszej pomocy pn. „Ja też potrafię pomóc”. W zajęciach udział wzięli uczniowie klas szóstych szkół podstawowych.

- ▶ **11 kwietnia 2014** – funkcję prodziekana pedagogiki na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych objęła dr Kamila Zdanowicz-Kucharczyk.
- ▶ **20 maja 2014** – konferencja naukowo-metodyczna „Współczesne problemy kształcenia. Idee – teorie – metodyki”.
- ▶ **11 czerwca 2014** – podpisano porozumienie pomiędzy EUH-E a II Liceum Ogólnokształcącym w Elblągu. W ramach współpracy EUH-E umożliwi uczniom korzystanie zarówno z oferty dydaktycznej, jak i naukowej uczelni. Licealiści będą mogli brać udział w wykładach, seminariach i warsztatach organizowanych na uczelni.
- ▶ **28 września 2014** – inauguracja roku akademickiego 2014/2015.
- ▶ **18 października 2014** – W EUH-E rozpoczął się cykl „Spotkań z praktykami”. Pierwsze spotkanie studentów odbyło się ze Stowarzyszeniem Profilaktyków, Streetworkerów i Animatorów „Wachlarz”.

- ▶ **5 listopada 2014** – EUH-E podpisała umowę o współpracy z Altkom Akademia SA, liderem edukacji informatycznej i biznesowej w Polsce. Dzięki współpracy Altkom Akademia zyskał nowego silnego partnera w dziedzinie edukacji, a EUH-E zaś możliwość rozwijania nowych kierunków kształcenia oraz wypracowywania innowacyjnych metod związanych z szeroko rozumianym zarządzaniem.
- ▶ **20 grudnia 2014** – w auli EUH-E odbyło się spotkanie z cyklu „Spotkanie z praktykami” z Dariuszem Tuptońskim – dyrektorem Rodzinnego Domu Dziecka w Braniewie i absolwentem EUH-E.

## 2015

- ▶ **16 stycznia 2015** – odbyła się konferencja „Elbląg – miasto nowej Hanzy. Rozwój gospodarczy Elbląga na drodze innowacyjnych inwestycji w infrastrukturę portu morskiego i lotnisk”. Organizatorem konferencji był Lions Club Elbląg i EUH-E.
- ▶ **9 kwietnia 2015** – odbyła się VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa z cyklu „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Nowe trendy i zjawiska w rozwoju społeczno-gospodarczym”.
- ▶ **11 kwietnia 2015** – na terenie EUH-E odbyły się zajęcia pokazowe przygotowane przez Żandarmerię Wojskową. W pokazie uczestniczyli studenci kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne. Studenci mieli okazję zobaczyć: pokaz wyposażenia pojazdu kryminalistycznego, możliwości wykorzystania psa służbowego oraz pokaz dodatkowego sprzętu ŻW (alkogogle itp.).
- ▶ **20 kwietnia 2015** – odbyła się konferencja naukowo-szkoleniowa: „Prawno-etyczny wymiar zawodu pielęgniarki i położnej”, zorganizowana przez Okręgową Izbę Pielęgniarek i Położnych wraz z Wydziałem Nauk o Zdrowiu EUH-E.

- ▶ **4 maja 2015** – Polska Komisja Akredytacyjna Uchwałą Nr 222/2015 z dnia 9 kwietnia 2015 roku przyznała pozytywną ocenę programową na kierunku pedagogika na poziomie studiów I i II stopnia.
- ▶ **12 maja 2015** – w EUH-E odbyła się X Międzyuczelniana Konferencja Naukowa „Starość – błogosławieństwo czy przekleństwo? Inspiracje Jana Pawła II dla współczesności”.
- ▶ **13 maja 2015** – kierunek zarządzanie prowadzony na EUH-E otrzymał pozytywną ocenę Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Ocena pozytywna potwierdza, że kierunek zarządzanie spełnia wymagania jakościowe w zakresie programów kształcenia, sposobów ich weryfikacji, zasobów kadrowych i infrastruktury technicznej.
- ▶ **13 maja 2015** – Magdalena Krośnicka, studentka III roku pielęgniarstwa EUH-E, zajęła II miejsce w Ogólnopolskim Konkursie Filmowym na Najlepszy Film Promujący Zawód Pielęgniarki w Polsce. Organizatorem konkursu było Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie.
- ▶ **2 października 2015** – odbyło się uroczyste wręczenie dyplomów absolwentom administracji (studia I i II stopnia), pedagogiki (studia I i II stopnia) oraz zarządzania.
- ▶ **3 października 2015** – inauguracja roku akademickiego 2015/2016.
- ▶ **18 października 2015** – w katedrze św. Mikołaja odbyła się msza święta inaugurująca rok akademicki 2015/2016 pod przewodnictwem bp. dr. Jacka Jezierskiego.
- ▶ **24 października 2015** – odbyło się seminarium „Planuj karierę i pracuj bezpiecznie”, zorganizowane we współpracy z Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Komendy Miejskiej Policji oraz Centrum Edukacji i Pracy OHP w Elblągu.
- ▶ **21 listopada 2015** – odbyła się konferencja z udziałem gości zagranicznych „Bezpieczeństwo systemu udzielania i odbierania świadczeń zdrowotnych, społecznych i edukacyjnych – aktualne

wyzwania”. Organizatorami były Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Kaliningradzka filia Międzynarodowego Uniwersytetu w Moskwie, Gdański Uniwersytet Medyczny, Akademia Pomorska w Słupsku, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koszalinie oraz Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie.

- ▶ **24 listopada 2015** – w ramach współpracy z II LO w Elblągu uczelnia wzięła udział w cyklicznym wydarzeniu „Dzień z pasją” w Zespole Szkół Ogólnokształcących nr 2 w Elblągu. W tym dniu ratownicy medyczni, studenci EUH-E poprowadzili zajęcia dla młodzieży z zakresu udzielania pierwszej pomocy przedmedycznej.
- ▶ Biblioteka EUH-E liczyła już 23.060 pozycji.

## 2016

- ▶ **15 stycznia 2016** – EUH-E oraz Lions Club Elbląg zorganizowali konferencję naukową pt. „Dodawać życia do lat. Problemy jakości życia seniorów”.
- ▶ **Styczeń 2016** – podpisano umowę o współpracy z Wyższą Szkołą Administracji w Bielsku-Białej.
- ▶ **14 marca 2016** – Gimnazjum nr 5 w Elblągu wraz z Elbląską Uczelnią Humanistyczno-Ekonomiczną zorganizowało konferencję naukowo-szkoleniową „Trendy żywieniowe – młody człowiek XXI wieku”.
- ▶ **18 marca 2016** – odbyła się uroczystość dyplomatorium absolwentów studiów I stopnia kierunku pielęgniarstwo. Absolwenci z rąk dziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu prof. Jana Talara odebrali dyplomy ukończenia studiów oraz zostały im wręczone czepki pielęgniarskie.
- ▶ **10 czerwca 2016** – konferencja EUH-E i Instytutu Kaszubskiego „Ziemie nad Dolną Wisłą: historia i współczesne wyzwania rozwojowe. W 550. rocznicę II pokoju toruńskiego”.

- ▶ **15 maja 2016** – z okazji XVIII Warmińsko-Mazurskich Dni Rodziny Wydział Administracji i Nauk Społecznych zorganizował warsztaty „Jak mówić, żeby dzieci nas słuchały. Jak słuchać, żeby do nas mówiły?”.
- ▶ **20 maja 2016** – odbyło się spotkanie Rady Społeczno-Gospodarczej powołanej przy Wydziale Administracji i Nauk Społecznych. Spotkanie poprowadził prorektor ds. nauki i kształcenia prof. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński. W spotkaniu udział wzięli też samorządowcy i przedsiębiorcy.
- ▶ **2 czerwca 2016** – Parlament Studentów EUH-E zorganizował wystawę prac studentów I roku kierunku pielęgniarstwa pt. „Obraz zawodu w oczach studentów pielęgniarstwa”.
- ▶ **15 czerwca 2016** – w związku z ustawowym wymogiem sprawdzania prac programem antyplagiatowym Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna zaczęła sprawdzać prace dyplomowe na platformie Plagiat.pl.
- ▶ **12 lipca 2016** – uczelnia zajęła 2. miejsce w województwie warmińsko-mazurskim w rankingu szkół wyższych miesięcznika edukacyjnego poświęconego uczelniom wyższym „Perspektywy”, w kategorii najlepsze niepubliczne uczelnie magisterskie.
- ▶ **30 września 2016** – uroczyste wręczenie dyplomów absolwentom Wydziału Administracji i Nauk Społecznych.
- ▶ **1 października 2016** – EUH-E obchodziła jubileusz 15-lecia. Odbyła się uroczysta msza św. w katedrze św. Mikołaja w Elblągu pod przewodnictwem bp. dr. Jacka Jezierskiego. Podczas mszy nastąpiło poświęcenie sztandaru uczelni. Uroczystość połączona z inauguracją roku akademickiego odbyła się w Teatrze im. Aleksandra Sewruka w Elblągu. Gościem specjalnym był prof. Zbigniew Lew-Starowicz.
- ▶ **4 października 2016** – dr Izabela Seredocha poprowadziła dla słuchaczy Uniwersytetu III Wieku i Osób Niepełnosprawnych wykład „Problem korupcji w Polsce”.

- ▶ **23 października 2016** – w ramach współpracy z Wojewódzkim Urzędem Pracy studenci uczestniczyli w szkoleniu z zakresu aktywnych metod poszukiwania pracy prowadzonym przez pracowników WUP.
- ▶ **21 listopada 2016** – Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych w Elblągu oraz Wydział Nauk o Zdrowiu EUH-E zorganizowały konferencję naukowo-szkoleniową „Wizerunek zawodowy współczesnej pielęgniarki i położnej i jego determinanty”.
- ▶ **2 grudnia 2016** – w EUH-E odbyła się konferencja zorganizowana przez Prokuraturę Rejonową w Elblągu oraz Urząd Celny w Elblągu pt. „Krajowa administracja skarbowa a nowy model postępowania w sprawach karnoskarbowych”. Gościem specjalnym wydarzenia był wiceminister finansów dr Wiesław Jasiński.
- ▶ **10 grudnia 2016** – studenci pedagogiki spotkali się z dyrektorem Zespołu Szkół Akademickich EUH-E (cykl „Spotkania z Praktykami”).

## 2017

- ▶ **Styczeń 2017** – EUH-E podpisało porozumienie o współpracy z Zespołem Szkół Techniczno-Informatycznych oraz Zespołem Szkół Ekonomicznych i Ogólnokształcących w Elblągu.
- ▶ **17 lutego 2017** – odbyło się seminarium naukowe na temat: „Czy można być bezpiecznym w przestrzeni publicznej? Refleksja nad aktualnymi zagrożeniami bezpieczeństwa publicznego”, zorganizowane przez EUH-E wspólnie z Lions Club Elbląg. Gościem specjalnym był wicemarszałek województwa warmińsko-mazurskiego Miron Sycz.
- ▶ **6 kwietnia 2017** – odbyła się VII edycja międzynarodowej konferencji z cyklu: „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie” nt. „Problemy funkcjonowania sektora publicznego i gospodarczego w warunkach zmian”. Konferencję zorganizował Wydział Administracji i Nauk Społecznych.



- ▶ **12 maja 2017** – dyplomatorium absolwentów kierunku pielęgniarstwo. Podczas uroczystości odbyło się tzw. czepkowanie.
- ▶ **13 maja 2017** – mgr Ewa Szabuniewicz, dyrektor HR BEST w Gdyni (zarządzanie portfelami wierzytelności), poprowadziła dla studentów EUH-E warsztaty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.
- ▶ **7 czerwca 2017** – konferencja szkoleniowa na temat „Bezpieczeństwo w pracy pielęgniarki”. Konferencja była kontynuacją wcześniej organizowanych przez Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie konferencji o tematyce związanej z bezpieczeństwem pracy pielęgniarek. Jej wymiar był szczególnie uroczysty, gdyż rok 2017 to jubileusz 60-lecia powstania Polskiego Towarzystwa Pielęgniarskiego oraz 10-lecia istnienia koła PTP EUH-E.
- ▶ **30 czerwca 2017** – uczelnia po raz kolejny zajęła 2. miejsce w województwie warmińsko-mazurskim w rankingu szkół wyższych miesięcznika edukacyjnego „Perspektywy” w kategorii najlepsze niepubliczne uczelnie magisterskie.
- ▶ **20 maja 2017** – w ramach Dni Rodziny Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna zorganizowała warsztaty rodzinne pod hasłem „Sztuka łączy nas”.
- ▶ **6 września 2017** – w wyniku kontroli Krajowej Rady Akredytacyjnej Szkół Pielęgniarek i Położnych uczelnia po raz kolejny otrzymała akredytację do kształcenia na kierunku pielęgniarstwo na studiach licencjackich i magisterskich.
- ▶ **1 października 2017** – Wojewódzki Urząd Pracy oraz Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej zorganizowali spotkania ze studentami I roku administracji, zarządzania i bezpieczeństwa wewnętrznego pod hasłem „Odkryj swój potencjał zawodowy”.
- ▶ **7 października 2017** – odbyło się kolejne spotkanie z praktykami pod hasłem „Afryka i Polska. Dwa oblicza autyzmu”.

- ▶ **27-29 października 2017** – Ogólnopolski Festiwal Współczesnej Muzyki Chóralnej Music Everywhere, na którym chór „Cantata” (dyr. Marta Drózda-Kulkowska) zajął II miejsce oraz nagrodę specjalną za najlepsze wykonanie utworu współczesnego o charakterze rozrywkowym.
- ▶ **29 października 2017** – w ramach Międzynarodowego Dnia Mediacji odbyło się spotkanie studentów WAIiNS z Agnieszką Kurek, wiceprezesem Elbląskiego Centrum Mediacji i Aktywizacji Społecznej.

## 2018

- ▶ **2 lutego 2018** – Wydział Administracji i Nauk Społecznych EUH-E oraz Lions Club zorganizowali seminarium naukowe poświęcone zasobom ludzkim w zarządzaniu nowoczesną organizacją. Seminarium odbyło się pod patronatem marszałka województwa warmińsko-mazurskiego.
- ▶ **8 lutego 2018** – powstanie koła dla studentów pielęgniarstwa „Pokolenia F. Nightingale”.
- ▶ **15 lutego 2018** – podpisanie umowy o współpracy pomiędzy Elbląską Uczelnią Humanistyczno-Ekonomiczną w Elblągu a III Liceum Ogólnokształcącym im. Jana Pawła II w Elblągu.
- ▶ **17 lutego 2018** – na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych odbyło się spotkanie z grupą żołnierzy z IV Warmińsko-Mazurskiej Brygady Obrony Terytorialnej. Dotyczyło miejsca i roli Wojsk Obrony Terytorialnej w strukturze Sił Zbrojnych RP. Studentom został zademonstrowany pokaz sztuk walki przez p. Sandrę Kruk, wicemistrzynię świata w boksie. Odbyła się też prezentacja broni. W spotkaniu uczestniczyły wszystkie grupy studenckie bezpieczeństwa wewnętrznego.
- ▶ **20 lutego 2018** – miała miejsce wizyta mera Tarnopola Serhija Nadała i rektorów tarnopolskich uniwersytetów państwowych.

EUH-E podpisała umowy o współpracy z trzema tarnopolskimi uniwersytetami: z Tarnopolskim Państwowym Uniwersytetem Medycznym, Tarnopolskim Narodowym Uniwersytetem Pedagogicznym i Narodowym Uniwersytetem Technicznym.

- ▶ **24 lutego 2018** – kolejne wydarzenie z cyklu „Spotkania z Praktykami”. Tym razem gościem EUH-E był mjr Jarosław Witek z Okręgowego Inspektoratu Służby Więziennej w Olsztynie.
- ▶ **16 marca 2018** – seminarium naukowe „Setna rocznica niepodległości Polski – problemy bezpieczeństwa Polski w XXI wieku”, którego celem głównym było zapoznanie się ze stanem badań nad aktualnymi problemami bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego Polski, z uwzględnieniem zagrożeń zlokalizowanych w różnych obszarach geograficznych na świecie.
- ▶ **17 marca 2018** – dla studentów II semestru kierunku administracji studiów II stopnia na zajęciach u dr. Pawła Galińskiego (systemy zabezpieczeń społecznych) zorganizowano „Spotkanie z Praktykiem”, partnerem programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem. Wykład na temat „Ubezpieczenia społeczne niezbędne w prowadzeniu firmy i życiu codziennym każdego człowieka” poprowadziła Alicja Strug, naczelnik Wydziału Obsługi Klientów i Korespondencji w ZUS Oddział w Elblągu.
- ▶ **19 kwietnia 2018** – z inicjatywy prof. dr. hab. Krzysztofa Luksa odbyła się konferencja „Setna rocznica odzyskania niepodległości Polski. Port Elbląg i drogi wodne północno-wschodniej Polski – wczoraj, dziś i jutro”.
- ▶ **25 kwietnia 2018** – została podpisana umowa o dofinansowanie projektu „Przebudowa i rozbudowa infrastruktury dydaktycznej Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej w Elblągu poprzez utworzenie Centrum Dydaktyki i Symulacji Medycznej”, współfinansowanego ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020.

- ▶ **5 maja 2018** – w ramach wizyty studyjnej studenci kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne realizowali zajęcia w Centrum Zarządzania Kryzysowego w Elblągu.
- ▶ **22-24 maja 2018** – prezydent EUH-E prof. EUH-E dr Magdalena Dubiella-Polakowska, wspólnie z prodziekan WAIiNS dr Izabelą Seredochą, uczestniczyły w Elbląskiej Misji Naukowo-Gospodarczej w Tarnopolu.
- ▶ **Lipiec 2018** – prodziekanem pedagogiki został dr Piotr Kulikowski.
- ▶ **16 sierpnia 2018** – powołano dziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu – dr. hab. Adama Kosińskiego.
- ▶ **27 września 2018** – inauguracja roku akademickiego, po raz siedemnasty w EUH-E zabrzmiało *Gaudeamus igitur*.
- ▶ **26 października 2018** – studenci I i II roku zarządzania odbyli wizytę studyjną w przedsiębiorstwie Meble Wójcik Sp. z o.o. w Elblągu.
- ▶ **Listopad 2018** – prodziekan WAIiNS dr Izabela Seredocha została powołana na członka Zespołu ds. Współpracy Nauki i Ekonomii Społecznej przy Urzędzie Marszałkowskim w Olsztynie.
- ▶ **16 listopada 2018** – odbyło się seminarium pt. „Oferta pracy czy handel ludźmi?”, zorganizowane przez Wydział Administracji i Nauk Społecznych, Urząd Miejski oraz Placówkę Straży Granicznej w Elblągu.
- ▶ **18 listopada 2018** – studenci z WAIiNS EUH-E uczestniczyli w wykładzie „Bezpieczeństwo w cyberprzestrzeni”, zorganizowanym w ramach programu Nowoczesne Zarządzanie Biznesem.
- ▶ **1 grudnia 2018** – Koło Naukowe „Top Menedżer” (opiekun dr Hubert Kołodziejcki) zorganizowało wizytę studentów w Elbląskim Parku Technologicznym.
- ▶ **2 grudnia 2018** – odbyła się konferencja „Nie stój – inwestuj”; było to spotkanie studentów z dr inż. Ewą Mazurek-Krasodomską,

wykładowcą Szkoły Giełdowej Fundacji Giełdy Papierów Wartościowych. Wykład był realizowany w ramach Nowoczesnego Zarządzania Biznesem.

## 2019

- ▶ **1 marca 2019** – powołano nowego dziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu, został nim prof. dr hab. n. med. Marek Grzybiak.
- ▶ **21 marca 2019** – na funkcję prodziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu powołano dr. Rafała Pluszyńskiego (do 30 września 2020).
- ▶ **19 kwietnia 2019** – zostało podpisane porozumienie między Rektorem EUH-E a Marszałkiem Województwa Warmińsko-Mazurskiego. Porozumienie dot. wspólnego realizowania działań związanych z popularyzowaniem wiedzy na temat ekonomii społecznej.
- ▶ **2 kwietnia 2019** – decyzją MNiSW Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna uzyskała pozwolenie na prowadzenie 5-letnich magisterskich studiów na kierunku psychologia.
- ▶ **2 kwietnia 2019** – nauczyciele akademicy oraz studenci EUH-E uczestniczyli w spotkaniu z ambasadorem Republiki Mołdawii w Rzeczypospolitej Polskiej Iurijem Bodrugiem, zorganizowanym przez Uniwersytet III Wieku i Osób Niepełnosprawnych, nad którym EUH-E sprawuje patronat. Ambasador wygłosił referat „Mołdawia znana i nieznana”.
- ▶ **4 kwietnia 2019** – odbyła się ósma edycja międzynarodowej konferencji z cyklu „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie” pod tytułem „Szanse i zagrożenia rozwoju społeczno-gospodarczego. Rola ekonomii społecznej w rozwoju społeczeństw”.
- ▶ **26 kwietnia 2019** – dyplomatorium absolwentów pielęgniarstwa I stopnia. Podczas uroczystości odbyło się czepkowanie i złożenie przyrzeczenia pielęgniarstwa, odśpiewano hymn pielęgniarów polskich.

- ▶ **Maj 2019** – członkowie Koła Naukowego Elbląskich Pedagogów zorganizowali akcję „Doceniaj – nie oceniaj” w Młodzieżowym Ośrodku Wychowawczym w Kamionku Wielkim.
- ▶ **10 maja 2019** – Koło Naukowe „Bezpieczeństwo” było organizatorem konferencji naukowej „Bezpieczeństwo narodowe w epoce terroryzmu”. Patronat nad wydarzeniem objął prezydent miasta Elbląga Witold Wróblewski.
- ▶ **Czerwiec 2019** – prodziekan WAIiNS dr Izabela Seredocha została powołana na funkcję prorektora ds. kształcenia EUH-E. Prodziekanem na WAIiNS pozostał dr Piotr Kulikowski.
- ▶ **6 czerwca 2019** – odbyła się XIV Międzyuczelniana Konferencja Naukowa: „Inspiracje św. Jana Pawła II dla współczesności. Czy etyka zawodowa jest potrzebna? Refleksje wokół kondycji etycznej i odpowiedzialności zawodowej”.
- ▶ **17 czerwca 2019** – w EUH-E odbyła się konferencja szkoleniowa „Zapobieganie zakażeniom w gabinecie stomatologicznym, ginekologicznym, laryngologicznym, kosmetycznym, tatuażu itp.”. Inicjatorem i organizatorem konferencji była Powiatowa Stacja Sanitarno-Epidemiologiczna w Elblągu.
- ▶ **25-28 czerwca 2019** – dr Izabela Seredocha, prof. EUH-E była uczestnikiem wizyty studyjnej w Hiszpanii w ramach projektu pn. „Ekonomia społeczna na Warmii i Mazurach”. Projekt współfinansowany był z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2014-2020.
- ▶ **19 lipca 2019** – w Centrum Spotkań Europejskich „Światowid” odbyła się uroczysta akademia z okazji Święta Policji. Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna otrzymała wyróżnienie i podziękowanie za dotychczasową współpracę.
- ▶ **1 października 2019** – na funkcję prodziekana Wydziału Nauk o Zdrowiu powołano dr n. med. Annę Tałaj.

- ▶ **5 października 2019** – odbyła się inauguracja roku akademickiego oraz uroczyste otwarcie Centrum Dydaktyki i Symulacji Medycznej. Uroczystego przecięcia wstęgi dokonali marszałek województwa warmińsko-mazurskiego, wojewoda warmińsko-mazurski oraz Rektor EUH-E.
- ▶ **21-23 października 2019** – pracownicy naukowo-dydaktyczni WAINs uczestniczyli w wizycie studyjnej w podmiotach ekonomii społecznej. Zaproszenie to było efektem rozwoju dotychczasowej współpracy uczelni z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego Województwa Warmińsko-Mazurskiego w zakresie wspólnego realizowania działań związanych z popularyzacją wiedzy na temat ekonomii społecznej.
- ▶ **23 października 2019** – EUH-E gościła uczniów III Liceum Ogólnokształcącego. Uczniowie klas o profilu psychologiczno-medialnym oraz o profilu medyczno-przyrodniczym uczestniczyli w wykładzie dr. Ryszarda Makarowskiego, prof. EUH-E na temat „Jak działa ludzka pamięć?”.
- ▶ **16 listopada 2019** – odbyło się pierwsze „Spotkanie z Praktykami” zorganizowane przez kierownika kierunku psychologia dr Annę Skuzińską oraz Biuro Karier EUH-E. Psycholog mgr Ewa Malanowska opisała zasady funkcjonowania hospicjum, zadania zawodowe psychologa w hospicjum, podzieliła się swoim doświadczeniem.
- ▶ **17-19 listopada 2019** – EUH-E, we współpracy z niemiecką organizacją SOCLES International Centre for Socio-Legal Studies GmbH z Heidelbergu, zorganizowała seminarium naukowe „Procesy usamodzielnienia wychowanków pieczy zastępczej «Care Leavern» – doświadczenia w Polsce i w Niemczech”.
- ▶ **23 listopada 2019** – w EUH-E miało miejsce drugie spotkanie z przedstawicielem Wojskowej Komendy Uzupelnień w Elblągu w celu wdrożenia programu Legia Akademicka. Przedstawiono studentom założenia programu.

- ▶ **23-24 listopada 2019** – w ramach „Spotkań z Praktykami” studenci psychologii spotkali się z kierownik Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej w Elblągu, mgr Kamilą Gębicą-Dolatowską i dr Magdaleną Gliniecką-Rękawik, psycholog z Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej nr 1 w Elblągu.
- ▶ **7 grudnia 2019** – w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej w Elblągu odbył się cykl wykładów przeprowadzonych przez pracowników naukowych Państwowego Uniwersytetu Medycznego im. I. Horbaczewskiego w Tarnopolu oraz Uniwersytetu Grodzieńskiego im. Janki Kupały w Grodnie.
- ▶ **14 grudnia 2019** – odbyło się pierwsze spotkanie wigilijne Wydziału Administracji i Nauk Społecznych, w którym udział wzięli studenci, nauczyciele, członkowie Parlamentu Studentów oraz władze uczelni.
- ▶ **14 grudnia 2019** – w ramach „Spotkań z Praktykami” odbyło się spotkanie z certyfikowanymi psychoterapeutami, superwizorami Polskiego Towarzystwa Psychoterapii Poznawczo-Behawioralnej mgr Hanną Malinowską-Wikaryjczyk oraz mgr Agnieszką Wroczyńską.
- ▶ **17 grudnia 2019** – odbyły się warsztaty „Zaburzenia depresyjne wśród młodzieży” dla uczniów z klasy I III Liceum Ogólnokształcącego, które poprowadziła mgr Joanna Gawlicka – psycholog, psychoterapeuta, wykładowca na kierunku psychologia w EUH-E.

## 2020

- ▶ **11 stycznia 2020** – w EUH-E miało miejsce kolejne „Spotkanie z Praktykami” – certyfikowanymi psychoterapeutami, superwizorami Polskiego Towarzystwa Psychoterapii Poznawczo-Behawioralnej mgr Hanną Malinowską-Wikaryjczyk oraz mgr Agnieszką Wroczyńską.
- ▶ **18 lutego 2020** – wiceminister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. dr hab. n. med. Wojciech Maksymowicz odwiedził Elbląską

Uczelnię Humanistyczno-Ekonomiczną. Ministrowi towarzyszył poseł na Sejm RP Leonard Krasulski. Wizyta była odpowiedzią na zaproszenie Rektora EUH-E dr. Zdzisława Dubielli, prof. EUH-E.

- ▶ **25-26 kwietnia 2020** – odbyło się w EUH-E wirtualne szkolenie z podstaw psychoterapii poznawczo-behawioralnej, na które zapisało się ponad 250 osób. Poprowadziły je certyfikowane psychoterapeutki i superwizorki: Agnieszka Wroczyńska i Hanna Malinowska-Wikaryjczyk.
- ▶ **3 czerwca 2020** – „Malarstwo w obiektywie”, czyli efekty pracy zdalnej studentów pedagogiki. Prace były fotograficzną interpretacją obrazów znanych i mniej znanych artystów.
- ▶ **24 czerwca 2020** – uczelnia objęła patronat nad klasą sportową z IV Liceum Ogólnokształcącego im. Komisji Edukacji Narodowej. Uczniowie klasy sportowej (piłka ręczna z elementami fizjoterapii) na mocy zawartego porozumienia mogą uczestniczyć w wybranych zajęciach.
- ▶ **11 sierpnia 2020** – uczestnicy programu Legii Akademickiej z EUH-E stawili się do odbycia części praktycznej programu w jednostkach wojskowych.
- ▶ **28 sierpnia 2020** – EUH-E podpisało porozumienie o współpracy z Collegium Medicum Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Porozumienie dotyczy wspólnego projektu naukowo-badawczego „Status ratownika medycznego w zespole terapeutycznym”. Kierownikiem i pomysłodawcą projektu od strony EUH-E jest dr n. med. Magdalena Lemska.
- ▶ **11 września 2020** – odbyło się „czepkowanie” absolwentów EUH-E na kierunku pielęgniarstwo.
- ▶ **17 września 2020** – podpisanie z ZUS Oddział w Elblągu porozumienia w ramach projektu „Akademia Ubezpieczeń Społecznych”. Współpraca pozwoli na realizację inicjatyw i projektów dotyczą-

cych tematyki ubezpieczeń społecznych oraz szerzenia wiedzy wśród studentów.

- ▶ **24 września 2020** – odbyła się konferencja pt. „COVID-19. Fakty i mity”. Patronat naukowy nad konferencją sprawował Rektor EUH-E prof. dr Zdzisław Dubiella oraz przewodnicząca Okręgowej Rady Pielęgniarek i Położnych Halina Nowik.
- ▶ **24 września 2020** – odbył się pierwszy egzamin dyplomowy ratowników medycznych w Centrum Dydaktyki i Symulacji Medycznej.
- ▶ **30 września 2020** – na Wydziale Nauk o Zdrowiu powstała Pracownia Badań Socjomedycznych, kierownikiem pracowni została dr n. med. Magdalena Lemska.
- ▶ **Wrzesień 2020** – kierunek pielęgniarstwo decyzją Prezydium Polskiej Komisji Akredytacyjnej po raz kolejny otrzymał pozytywną ocenę na poziomie studiów pierwszego oraz drugiego stopnia. Również we wrześniu ocenę pozytywną PKA uzyskał kierunek administracja, prowadzony w EUH-E na poziomie studiów pierwszego i drugiego stopnia.
- ▶ **3 października 2020** – inauguracja roku akademickiego 2020/2021. Odbyła się ona jedynie z udziałem reprezentantów studentów. Pozostali studenci i goście – z uwagi na pandemię – mogli w niej uczestniczyć poprzez transmisję online.
- ▶ **11 października 2020** – odbyło się „Spotkanie z Praktykami” dla studentów psychologii i zarządzania na temat psychologii w zarządzaniu zespołem, gościem był dr psychologii Piotr Makarowski.
- ▶ **20 października 2020** – podpisanie porozumienia z Zespołem Szkół Technicznych, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna objęła patronat nad klasą mundurową. Uczniowie mogą uczestniczyć wraz ze studentami bezpieczeństwa wewnętrznego w wybranych wykładach.

- ▶ **7 listopada 2020** – pod patronatem naukowym dziekana WNoZ prof. dr. hab med. M. Grzybiaka odbyła się międzynarodowa wideokonferencja nt. sytuacji opieki zdrowotnej na Madagaskarze. Organizatorem i moderatorem konferencji była dr n. med. Magdalena Lemska, a prelegentami byli misjonarz świecki i publicysta Daniel Kasproicz oraz przedstawiciel madagaskarskiej kadry pielęgniarskiej Urmelin Velomandimby. Transmisja odbywała się bezpośrednio z Madagaskaru.
- ▶ **16-18 listopada 2020** – odbyły się Elbląskie Dni Przedsiębiorczości zorganizowane przez Elbląski Park Technologiczny oraz Urząd Miasta w Elblągu; partnerem była EUH-E.
- ▶ **21 listopada 2020** – na zajęciach z zachowań organizacyjnych dla studentów V semestru zarządzania i administracji gościem był Rafael Churawski – założyciel German Poland Bridge Group, organizacji działającej na terenie Polski i Niemiec, świadczącej usługi doradcze i szkoleniowe. Z GPBG EUH-E podpisała porozumienie o współpracy w październiku 2020 roku.
- ▶ **10 grudnia 2020** – odbyła się wydziałowa debata „Mowa nienawiści – jak się przeciwstawić?”, zrealizowana w formule on-line na Wydziale Administracji i Nauk Społecznych. Wydarzenie to zostało zorganizowane przez Koło Naukowe „Bezpieczeństwo”.
- ▶ **12-13 grudnia 2020** – studenci ratownictwa medycznego uczestniczyli w zajęciach szkoleniowych razem z ratownikami medycznymi. Organizatorem szkolenia była sekcja ratownictwa koła naukowego na WNoZ.

## 2021

- ▶ **18 stycznia 2021** – decyzją Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego uczelnia otrzymała pozwolenie na prowadzenie studiów pierwszego stopnia o profilu praktycznym na kierunku położnictwo.

- ▶ **Luty 2021** – EUH-E została wyróżniona przez Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej oraz Ministerstwo Edukacji i Nauki, z uwagi na realizację działań względem Społeczności Akademickiej EUH-E. Wykonana praca specjalistów kierunku psychologia została szczegółowo opisana, a jego rezultaty zostały docenione i zamieszczone w ogólnopolskim Katalogu dobrych praktyk Społecznej Odpowiedzialności Uczelni w dobie COVID-19.
- ▶ **16 lutego 2021** – kierunek pielęgniarstwo (studia I stopnia) uzyskał Certyfikat i Znak Jakości „Studia z Przyszłością” w VI edycji Ogólnopolskiego Konkursu „Studia z Przyszłością”.
- ▶ **25 lutego 2021** – podpisanie porozumienia z Krajową Administracją Skarbową, Izłą Administracji Skarbowej w Olsztynie.
- ▶ **5 marca 2021** – finał konkursu „Codzienność ucznia w nauce *online*”, zorganizowanego przez Elbląską Uczelnię Humanistyczno-Ekonomiczną i skierowanego do maturzystów.
- ▶ **12 marca 2021** – pod patronatem naukowym dziekana WNoZ prof. dr. hab med, M. Grzybiaka odbyła się międzynarodowa wideokonferencja „Europejczyk w Chinach – współpraca naukowa a różnice kulturowe – studenci i uczelnia w Chinach z perspektywy naukowca z Europy”. Pomysłodawcą i moderatorem konferencji była dr n. med. Magdalena Lemska, a prelegentem dr hab. n. ekon. Anna Blajer-Gołębiowska, kierownik Katedry Mikroekonomii na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Gdańskiego, która odbyła staż badawczo-naukowy w Guizhou University of Finance and Economics w Guiyang w Chinach.
- ▶ **16 kwietnia 2021** – IX konferencja z cyklu „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie” nt. „Kompetencje jutra, czyli czego przyszłość będzie wymagała od nas i naszych dzieci”.
- ▶ **21 kwietnia 2021** – pierwsze Drzwi Otwarte *online* w Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej.

- ▶ **9 maja 2021** – „Spotkanie z Praktykami” – psycholog mgr Aleksandra Dyks-Łeppek nt. „Psycholog w pracy z dziećmi i młodzieżą niedostosowaną społecznie”.
- ▶ **13 maja 2021** – międzynarodowy webinar „Procedury ratunkowe przedszpitalne”, zorganizowany przez Wydział Nauk o Zdrowiu EUH-E.
- ▶ **21 maja 2021** – dyplomatorium absolwentów kierunku pielęgniarstwo I stopnia na Wydziale Nauk o Zdrowiu. 65 pielęgniarek i pielęgniarzy otrzymało czepki i przypinki.
- ▶ **Kwiecień-maj 2021** – EUH-E organizowała konkurs na plakatu z myślą przewodnią: „20 lat EUH-E – znaczenie dla regionu”. Konkurs miał na celu przedstawienie działalności EUH-E na przestrzeni 20 lat oraz usytuowanie jej w regionie.
- ▶ **11 czerwca 2021** – rozegrano charytatywny Mecz Siatkówki o Puchar Rektora. Udział wzięły drużyny EUH-E złożone ze studentów kierunku bezpieczeństwo wewnętrzne i ratownictwa medycznego oraz pracownicy EUH-E, którzy za przeciwników mieli studentów reprezentujących Wyższe Seminarium Duchowne Diecezji Elbląskiej.

## GOSPODARKA PRZYSZŁOŚCI

---

ANDRZEJ SYLWESTRZAK\*

PRZESZŁOŚĆ PRZYSZŁOŚCI.  
DOKTRYNA PAPIESKA OD „RERUM NOVARUM”  
DO „FRATELLI TUTTI”

---

Celem referatu jest przedstawienie ewolucji doktryny papieskiej w kwestiach społecznych świata pracy od połowy XIX wieku do chwili obecnej. Nastąpiła tutaj znaczna ewolucja, zerwanie z konserwatywną postawą Watykanu, ukierunkowaną na obronę i reprezentację klas arystokratycznych podyktowaną zasadą legitymizmu, poprzez zapatrywanie papieża Leona XIII, który w encyklice *Rerum novarum* z 1891 roku, biorąc za podstawę metodologię Akwinaty, wziął w obronę ludzi pracy, uznając ich rozsądne oczekiwania w zakresie wynagrodzenia i warunków pracy. Był to program *aggiornamento*, czyli odnowy, realizowany do chwili obecnej. Ogólnie chodziło o obronę Europy przed rewolucją proletariacką, jak Komuna Paryska czy późniejsza rewolucja bolszewicka w Rosji. Zasadniczą kontynuację tej linii podjął papież Jan Paweł II w encyklice *Laborem exercens* z 1981 roku, dowodząc

\* Prof. dr hab., Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych.



konieczności podwyższenia kultury pracy i jej wydajności. W obu tych encyklikach chodziło o zniwelowanie dramatycznych różnic między światem kapitału a najemną siłą roboczą. W myśleniu papieża Franciszka w encyklice *Fratelli tutti* z 2020 roku pojawia się element nowy – mianowicie przy pogłębianiu powyższych założeń – papież dowodzi rangi własności wspólnej, stawiając własność prywatną „w drugim rzędzie naturalnych praw człowieka”. W sumie przegląd ten wskazuje na wręcz rewolucyjną zmianę doktryny papieskiej w sprawach społecznych, zasługującą na naszą szczególną uwagę.

Określenie „kwestia robotnicza” stało się w XIX wieku motywem przewodnim rozważań papieża nad programem ochrony pracy. Dość wskazać, że encyklika Jana Pawła II<sup>1</sup> *Laborem exercens* wydana została w 90. rocznicę sławnej encykliki Leona XIII *Rerum novarum* (1891), w której Leon XIII przedstawił stanowisko papieża w zakresie nowego pojęcia „ładu społecznego”. Otóż w *Rerum novarum* podjął polemikę z lewicowym programem nacjonalizacji kapitalistycznych środków produkcji, a tym samym z ustanawianiem ustroju komunistycznego<sup>2</sup>. Nie były to rozważania czysto abstrakcyjne, lecz nawiązujące do dramatycznych wypadków Wiosny Ludów, Komuny Paryskiej, powstań narodowych, w tym polskiego powstania styczniowego, a wcześniej listopadowego, stanowiących przesłanki wybuchu – jak to wówczas określano – rewolucji „socjalnej”. Leon XIII podjął również polemikę nie tylko ze wzrastającą popularnością myśli marksowskiej, lecz w równym stopniu z nurtami rewolucyjnymi dojrzewającymi w Kościele jako tzw. socjalizm chrześcijański. Przedstawicielem tego drugiego był popularny w pierwszej połowie XIX wieku francuski duchowny Hugues-Félicité-Robert de Lamennais (1782–1854). Interpretował on rolę Kościoła w duchu rewolucji francuskiej, poprzez

<sup>1</sup> Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens*.

<sup>2</sup> Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, tłum. pol. za: K. Grzybowski, B. Sobolewska, *Doktryna polityczna i społeczna papieża 1789–1968*, Warszawa 1971, s. 354 i nn.

program zerwania z monarchią oraz kapitałem i zajęcia miejsca po stronie świata pracy. Republikanizm Lamennais stawał w kolizji z oficjalną papieską polityką legitymizmu, reprezentowaną przez konserwatyzm Grzegorza XVI i Piusa IX wraz z dogmatem o nieomyślności papieża (1870). W sumie Leon XIII wezwał do modyfikacji doktryny Kościoła określanej jako *aggiornamento* (uwspółcześnienie), poszukującej odpowiedzi zarówno na program rewolucji socjalnej w wydaniu marksistowskim, jak i będącą odpowiedzią na lewicowe nurty w chrześcijaństwie<sup>3</sup>.

W pewnym sensie podobne było stanowisko Jana Pawła II. Również on miało na celu polemikę z doświadczeniami rewolucji socjalnej, chociaż w innej konfiguracji historycznej. Otóż Leon XIII w swych encyklikach oceniał rewolucję komunistyczną i tzw. kwestię robotniczą jako zjawisko potencjalne, będące w zasadzie – poza kilkoma faktami przemocy – głównie płaszczyzną dociekań filozoficznych, o tyle Jan Paweł II miał za przedmiot niemalże stuletnie światowe doświadczenia praktyczne. Można zatem zaryzykować twierdzenie, że Leon XIII oceniał socjalizm i komunizm zaledwie u początków jego powstawania, traktując go jako możliwy wariant działania, o tyle Jan Paweł II dokonywał swobodnego podsumowania, widząc tę formację nie tylko w fazie schyłkowej, lecz nawet wyraźnej destrukcji<sup>4</sup>.

Tym niemniej encykliki społeczne obu papieży posiadają wiele cech wspólnych. Przede wszystkim korespondują w zakresie samej oceny ustroju komunistycznego – chociaż obie perspektywy są wielce odległe, to jednak w sprawach zasadniczych zbieżne. Encykliki Leona XIII i Jana Pawła II opracowane zostały w oparciu o tę samą tomistyczną i neotomistyczną metodologię badawczą, wyznaczającą podstawowe kryteria sprawiedliwości i harmonii społecznej, poszukiwanej w warunkach XIX i XX wieku. Nie bez przyczyny Jan

<sup>3</sup> C. Strzeszewski, *Katolicka nauka społeczna*, Warszawa 1985, s. 123 i nn.

<sup>4</sup> M. Sadowski, *Godność człowieka i dobro wspólne w papieskim nauczaniu społecznym (1878–2005)*, Wrocław 2010, s. 141–190.

Paweł II wydał encyklikę *Laborem exercens* w 90. rocznicę *Rerum novarum*, a encyklikę *Centesimus annus* w 100-lecie, eksponując tym samym jej przełomowe znaczenie, również w ten sposób wskazując doniosłość samej problematyki ochrony pracy. W jednym i drugim pontyfikacie chodziło o swoiste *aggiornamento*, przy czym polski papież brał za punkt wyjścia dorobek soborowy, a wcześniej doktrynę Leona XIII. Dysponował zatem materiałem znacznie bogatszym, nie mówiąc o rozpiętości doświadczeń historycznych związanych z ponad sześćdziesięcioletnim funkcjonowaniem komunizmu radzieckiego i z ponad trzydziestopięcioletnim socjalizmem polskim. Nie zmienia to doniosłości samej problematyki tzw. sprawy robotniczej, a więc ochrony pracy, która i obecnie – mimo ustania burżuazyjnych podstaw ustrojowych – nie traci w Polsce na aktualności<sup>5</sup>.

Wynika z tego, iż encyklika *Laborem exercens* bezpośrednio poprzedzona została aktywnością Leona XIII nowatorsko używającego w tak szerokiej skali samych encyklik, z których wcześniejsze – *Diuturnum illud* (1881), *Immortale Dei* (1885), *Graves de communi* (1901) – pogłębiały teologiczną doktrynę papieską, natomiast poprzedzająca je *Quod apostolici muneris* (1878) poddawała krytyce lewicę socjalistyczną, znajdując kontynuację w encyklice *Aeterni patris* (1879), ujmującej założenia metodologii tomistycznej, i te wątki przejął papież w swej głównej encyklice *Rerum novarum* (1891). Tymi drogami encyklika *Rerum novarum* wywiera przez ponad 130 lat ogromny wpływ nie tylko na doktrynę papieską, lecz w ogóle na powszechne doktryny polityczne. Założeniem pozostaje prawo jednostki do wolności, znajdując wyraz w prawie narodu do suwerenności. Z chrześcijańskiego punktu widzenia państwo nie jest jakimś nadprzyrodzonym bytem, lecz ze względu na spełniane funkcje cieszy się uznaniem i autorytetem moralnym. Otóż państwo powinno stać się instrumentem urzeczywistniania rozumnej i sprawiedliwej organizacji społeczeństwa

<sup>5</sup> K. Grzybowski B. Sobolewska, *Doktryna polityczna i społeczna...*, s. 23–89.

i w tym tkwi jego podstawowa funkcja instrumentalna lub subsydiarna względem jednostki, rodziny i społeczeństwa. Sprawiedliwa postawa państwa opiera się na możliwie równym rozdziale dóbr, umacniającym poczucie solidarności społecznej.

Neotomizm Jana Pawła II znajduje również wyraz w teorii trzech funkcji państwa: ekonomicznej, politycznej i duchowej. Ich urzeczywistnianie prowadzić powinno do harmonijnego rozwoju jednostki. Broniąc człowieka przed kolektywizmem, państwo powinno dążyć do pełniejszego zharmonizowania jego działalności ze społeczeństwem, chociaż nie chodzi o przewagę burżuazyjnego indywidualizmu. Błędem kolektywizmu było „wchłonięcie” jednostki przez zbiorowość, natomiast błędem liberalizmu jest „przeciwstawienie” jednostki zbiorowości. W obu tych sytuacjach człowiek podlega alienacji, opierającej się na braku „uczestnictwa” w życiu zbiorowości. Alienacja to „wyobcowanie człowieka w człowieczeństwie” i świadomość tego zagrożenia wskazuje na tomistyczne sympatie papieża, polegające na poszukiwaniu nowoczesnej „harmoniczności”.

Podsumowaniem tych poglądów okazuje się nowoczesna filozofia pracy, najpełniej wyłożona przez Jana Pawła II w encyklice *Laborem exercens* (1981). Metodologicznie filozofia pracy oparta została na teorii praw człowieka, a jej założeniem pozostaje definicja jednostki jako „istoty pracującej”. Człowiek okazuje się „powołany do pracy”, praca stanowi „znamię człowieczeństwa”, „znamię osoby działającej we wspólnocie osób”, jest „osobowym powołaniem”. Praca jest podstawową wartością „uspołecznienia” człowieka oraz środkiem zagwarantowania jego egzystencji. Chodzi o to, by nadać pracy odpowiednią rangę, stworzyć odpowiednie warunki oraz zagwarantować sprawiedliwy podział jej rezultatów i powszechną dostępność, unikając lub radykalnie zmniejszając „klęskę bezrobocia”.

Człowiek pracując, jest stwórczy, „uczestniczy w dziele samego Boga”, „przybliża się do Boga” i dzięki temu transcendentnemu wymiarowi praca posiada wymiar humanistyczny, inaczej stałaby się

„niewolnictwem”. Jan Paweł II wskazuje dwa podstawowe wymiary pracy: wertykalny i horyzontalny. W sensie „wertykalnym” praca prowadzi do „przybliżania się do Boga”, w sensie „horyzontalnym” staje się środkiem doskonalenia ludzkiego bytowania. Ta aparatura pojęciowa dowodzi odwołania się do metodologii tomistycznej, głównie w sensie pojmowania pracy będącej instrumentem doskonalenia człowieka jako uczestnika wspólnoty społecznej, natomiast pojęcie wertykalne, oznaczające zbliżanie się człowieka poprzez pracę do Boga, wskazuje na „protestantyzację” myśli papieskiej. To założenie odpowiada wzorcom luteranckiej filozofii pracy, gdzie aktywność twórcza człowieka oceniana jest jako dzieło boskie w zarysie, odpowiadające kreatywności Stwórcy. Natomiast potępienie przez papieża „klęski bezrobocia”, wyraźnie zbliża doktrynę chrześcijańską do myśli socjaldemokratycznej, upatrującej w systemie burżuazyjnym źródło wykluczające możliwość powszechnego porozumienia. Tym samym horyzontalne pojęcie pracy oznacza bezpieczeństwo człowieka i wzrastający dobrostan jego bytowania. Encykliki Jana Pawła II, ale w równym stopniu powstałe w XX wieku nowe wersje doktryny liberalnej, industrialnej czy szkoły socjologicznej nader często nawiązujące do pomnikowej *Rerum novarum*, w zasadzie zmierzały do tego samego.

*Rerum novarum* wyłożone według metody tomistycznej było stwierdzeniem nienaruszalności wynikającego z natury człowieka prawa własności, będącego gwarancją porządku państwowego i społecznego<sup>6</sup>. Wprawdzie we wcześniejszej encyklice *Quod apostolici muneris* Leon XIII założył istnienie – będących rezultatem prawa własności – nierówności społecznych, to jednak w *Rerum novarum* o tyle zmodyfikował swoje poglądy, iż przedstawił program uwzględnienia przez państwo oraz samych kapitalistów tzw. kwestii robotniczej. Chodziło o tomistyczny program ustanowienia płac niezbędnych dla utrzymania rodziny oraz zapewnienia minimum środków rozwoju

<sup>6</sup> Por. S. Popławski, *Personalizm w Polsce*, Warszawa-Poznań 1975.

materialnego i duchowego, kształtowanych w kierunku przynajmniej aprobowanym przez papieżstwo. W *Rerum novarum* Leon XIII bardziej otwarcie przedstawił niepokojącą jednak kwestię nierówności społecznych: „To przede wszystkim za pierwszą zasadę powinno być postawione: że trzeba w cierpliwości znosić los swój i dolę ludzką; nie podobna, aby w społeczeństwie ludzkim wszyscy byli równi, aby najniżsi zrównali się we wszystkim z najwyższymi. Prawda, dążą do tego socjaliści, lecz nadaremna jest walka przeciw naturze rzeczy. Istnieją między ludźmi od urodzenia różnice znaczne i liczne; nie wszyscy równi są zdolnością, ochotą do pracy, zdrowiem, siłą; w ślad za tą nierównością konieczną idzie różnorodność stanu i powodzenia doczesnego”<sup>7</sup>. Zatem obrona własności i nierówności społecznych jako zasad kapitalizmu stały się podstawą krytyki doktryn socjalistycznych zawartych w *Rerum novarum*<sup>8</sup>.

Doktryna socjalistyczna poddana została w *Rerum novarum* krytyce w trzech zasadniczych punktach: 1) szkodzić miała samym klasom pracującym, 2) naruszała naturalne prawa klas posiadających, 3) rewolucja socjalna groziła degradacją porządku społecznego i państwowego<sup>9</sup>. Program socjalistów „sprzeciwia się niewątpliwie sprawiedliwości, albowiem prawo do posiadania prywatnej własności otrzymał człowiek od natury”<sup>10</sup>. Stąd też pozbawienie kapitalistów stanu posiadania, poza stroną moralną, uzasadnia sztuczne zrównywanie wszystkich, a tym samym likwidowanie aktywności jednostek i grup społecznych skierowanych na pomnażanie majątku własnego i ogólnego. Leon XIII dowodził, że własność wspólna wprowadzi „zamieszanie we wszystkich warstwach społeczeństwa, ciężką niewolę

<sup>7</sup> Leon XIII, *Rerum novarum*, 14.

<sup>8</sup> Por. M. Sadowski, *Państwo w doktrynie Leona XIII*, Wrocław 2002, s. 67 i nn.

<sup>9</sup> Por. C. Strzeszewski, *Ewolucja katolickiej nauki społecznej*, Warszawa 1978, s. 118.

<sup>10</sup> Leon XIII, *Rerum novarum*, 6.

i zawisłość nieznośną od państwa: wrota na oścież otwarte zazdrości, niezadowoleniu i niezgodzie; brak bodźca dla talentu i pilności, więc zatamowanie źródła, z którego płynie bogactwo; wreszcie zamiast wymarzonej równości, jednakowy u wszystkich niedostatek i jednakową nędzę”<sup>11</sup>.

W rezultacie Leon XIII rozwinął szerszy program przeciwdziałania sprzecznościom, opierając się na poszukiwaniu kompromisu klasowego. Odwołując się do Akwinaty, zakładał „istnieje we wzajemnym stosunku kształtów prawidłowość i miara, symetrią nazywana, podobnie każe natura, aby w społeczeństwie obie owe warstwy zgodnie przystawały do siebie i odpowiednio równoważyły się nawzajem. Bynajmniej nie obędzie się jedno bez drugiego: nie może istnieć kapitał bez pracy ani praca bez kapitału. Ze zgody rodzi się piękność rzeczy i porządek, przeciwnie z walki ustawicznej pochodzą zamieszki i potworne zdziczenie”<sup>12</sup>.

Teoria chrześcijańskiego salariaty spełniać miała nie tylko funkcje czysto bytowe, lecz w równym stopniu łagodząc napięcia, dążyć do zagwarantowania względnej sprawiedliwości społecznej. W rezultacie Leon XIII w znacznie późniejszej encyklice *Graves de communi* (1901) doszedł do teorii modelu demokracji chrześcijańskiej. „nie ma być dla niej nic świętszego nad sprawiedliwość; ma ona przyznać nieetykalność prawu nabywania i posiadania; musi zachować nierówność stanów, jako właściwość dobrze urządnego społeczeństwa; wreszcie ma zgadzać się z tą formą i właściwością społeczności ludzkiej, jakie jej nadał Boski jej Twórca. Oczywiście jest przeto, że niema żadnej łączności między demokracją socjalną a chrześcijańską: tak dalece, mianowicie, różnią się one między sobą, jak dalekie jest sekciarstwo socjalistyczne od religii chrześcijańskiej”<sup>13</sup>. Perspektywa liberali-

<sup>11</sup> Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, 10.

<sup>12</sup> Tamże, 15.

<sup>13</sup> C. Strzeszewski, *Ewolucja katolickiej nauki...*, s. 112.

stycznego rozwoju państwa kapitalistycznego, opartego o ustrojowe zasady odpowiadające filozofii chrześcijańskiej, dawała wyraz przekonaniu Leona XIII o trafności eksponowanej teorii demokracji chrześcijańskiej.

Ogromnym osiągnięciem Leona XIII było uznanie prawa robotników do zrzeszania się w związkach zawodowych oraz innych stowarzyszeniach, określone jako prawo naturalne, przysługujące każdemu człowiekowi w wolnym społeczeństwie. „Stowarzyszeniom potrzeba oczywiście porządku i roztropnej karność, aby panowała zgoda w działaniu i jedność w dążeniach”<sup>14</sup>. Szczególna rola związków zawodowych przypadała w sferze ochrony ludności pracującej przed nadmiernym wyzyskiem, w szczególności ochrony pracy kobiet i dzieci, czasu pracy czy zagwarantowania wypoczynku, zapobiegania klęskom bezrobocia i strajkom oraz utrzymywania umiarkowanej stopy podatkowej. Tymi drogami Leon XIII poszukiwał drogi kompromisu w walce klasowej i w encyklice *Rerum novarum* przedstawił wykładnię ocen polityki państwa burżuazyjnego w stosunkach wewnętrznych. Papież popierał zmiany demokratyczne, oparte na wolności i tolerancji zachęcając do prowadzenia szerokiej działalności filantropijnej, mającej przeciwdziałać narastaniu napięć rewolucyjnych. W tym kontekście encyklika nawoływała do zwalczania ruchu socjalistycznego i komunistycznego jako doktryn wywrotowych, niosących groźbę zburzenia naturalnych zasad porządku społecznego.

Jednakowoż Leon XIII poszukiwał możliwości kompromisu wyśrodkowanego między skrajnościami ustroju kapitalistycznego, obserwowanego i ocenianego w jego brutalnej wersji z końca XIX wieku. Tym samym papież zdecydowanie dystansował się względem szkół myślenia komunistycznego, chociaż z drugiej strony, zdawał sobie sprawę, iż ówczesna wersja państwa burżuazyjnego wymaga daleko idących modyfikacji. Polegać one miały na przedstawionej w *Rerum*

<sup>14</sup> Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, 42.

*novarum* humanizacji i liberalizacji stosunków społecznych, co odpowiadało założeniom myślowym przyjmowanym przez formujące się już wówczas szkoły tzw. reformistyczne i rewizjonistyczne w ruchu robotniczym. Co więcej, program papieski w swych postulatach pracowniczych wykazywał zbieżność z programami umiarkowanych doktryn robotniczych, na ogół związanych z tzw. austrorewizjonizmem. W obu sytuacjach nie ulegało wątpliwości, iż ustrój burżuazyjny odpowiada podstawowym wzorcom rozsądku i praw człowieka, pod warunkiem jednak przeprowadzenia jego gruntownych reform oraz ustanowienia gwarancji tzw. praw robotniczych. Papieski model „demokracji chrześcijańskiej” miał na celu również przeciwdziałanie „rewolucji socjalnej” jako potencjalnie największemu niebezpieczeństwu.

Podobnie twórcy doktryn reformistycznych, w pełni zdając sobie sprawę z brutalności ówczesnego kapitalizmu, poszukiwali dróg jego modyfikacji drogą przemian ewolucyjnych, gwarantujących jednak pozostanie przy założeniach liberalnego państwa burżuazyjnego. Takim postawom sprzyjały ówczesnie dojrzewające liczne szkoły filozoficzne, a w szczególności pozytywizm filozoficzny wraz z jego odpowiednikiem w postaci pozytywizmu prawniczego. Ten ostatni, eksponując doktrynę „państwa prawnego”, i to niezależnie od jej wersji, zakładał konieczność liberalistycznych przemian, opartych na podziale władz oraz ochronie praw człowieka, w tym praw pracownika.

Po II wojnie światowej oraz zakończeniu pontyfikatu Piusa XII Kościół stanął przed wyzwaniem – ponownie określanym jak w XIX wieku – *aggiornamento*. Chodziło o odnowę doktryny papieskiej poprzez udzielenie odpowiedzi na fundamentalne problemy ludzkości, w szczególności walkę z groźbą wojny jądrowej. Pierwszym osiągnięciem była teologia pokoju wypracowana przez Sobór Watykański II, Jana XXIII, Pawła VI i Jana Pawła II. *Aggiornamento* stało się również programem unowocześnienia – i tak to redagowano w dokumentach – postawy Kościoła w ocenie społecznej i politycznej działalności człowieka, wywierało wpływ na jego osobowość moral-

no-etyczną, a w konsekwencji i wyznaniową. W szerokim tego słowa znaczeniu doktryna kościelna w drugiej połowie XX wieku uległa rozwojowi, inspirując nie tylko myślenie chrześcijańskie, lecz stając się znaczącym czynnikiem kształtowania pokoju i zhumanizowanego biegu spraw w skali globu<sup>15</sup>.

Wspomnieć warto, że historyczne decyzje Soboru Watykańskiego II (1962–1965) poprzedzone zostały dwiema encyklikami Jana XXIII – *Mater et magistra* (1961) i *Pacem in terris* (1963)<sup>16</sup> – zawierającymi wykład nowego myślenia. Otóż w pierwszej papież kładł nacisk nie tylko na doniosłość ruchu ekumenicznego, lecz na problemy współpracy wierzących i niewierzących. Chodzi o to, by wierni byli „ożywieni duchem zrozumienia, bezinteresowności, skłonności do lojalnej współpracy w dziedzinach, które same przez się są dobre i z którymi można osiągnąć dobro”. Tendencję tę kontynuowała encyklika *Pacem in terris* skierowana „do wszystkich ludzi dobrej woli”. Papież oceniał idee demokratyczne jako „znaki czasu” nadając nowe rozumienie samej suwerenności narodu, obecnie odpowiadającej „bardziej żywej świadomości własnej godności” oraz poprzez poszanowanie prawa natury stającej się gwarancją rozumnego i demokratycznego stanowienia prawa pisanego.

Dawna „kwestia robotnicza” osiągnęła poziom personalistycznej wizji człowieka i obywatela. We wszystkich encyklikach Jana XXIII znajdujemy potwierdzenie rangi praw człowieka, konieczności ustanowienia przez państwo odpowiednich warunków funkcjonowania i rozwoju jednostki, w tym rodziny. Koncepcje te bezpośrednio rzutowały na kształt ustroju gospodarczego, ponieważ chodziło o to, „aby nierówności gospodarcze i społeczne nie zwiększały się, lecz w miarę możliwości zmniejszały”. Wszystkie instytucje powinny posiadać aspekt subsydiarny względem praw człowieka.

<sup>15</sup> Por. M. Krąpiec, *Człowiek i prawo naturalne*, Lublin 1986.

<sup>16</sup> Jan XXIII, Encyklika *Pacem in terris*, Paryż 1964.

W rezultacie szacunku dla Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka z 1948 roku, Jan XXIII pogłębił pojmowanie chrześcijańskiego personalizmu, postulując powszechność pracy, swobodną inicjatywę, prawo własności oraz aktywne uczestnictwo w życiu państwowym. W sferze politycznej za niezbywalne uznał prawo wyboru przez naród swej reprezentacji. Teoria sprawiedliwego podziału bogactw Akwinaty w interpretacji Jana XXIII opierała się na programie współuczestnictwa klasy robotniczej w kierowaniu przedsiębiorstwem: „przedsiębiorstwo powinno przyznać tytuł wiarygodności robotnikom, których zatrudnia”. Nieporównanie silniej niż jego poprzednicy podnosił sprawę „partnerskiej” roli proletariatu w działalności przedsiębiorstwa.

Jan XXIII, zdając sobie sprawę z niedostatków „wolnej gry sił”, w których główny dramat opiera się na skrajnie nierównym podziale bogactw, opowiadał się za ograniczonym interwencjonizmem państwowym, szczególnie w zakresie ustanawiania praw chroniących świat pracy. Tak pojmowana idea sprawiedliwości wewnętrznej przeniesiona została na porządek międzynarodowy, gdzie papież domagał się bardziej wyrównanego podziału bogactw między narodami, żądając całkowitej dekolonizacji. Z założeń tych wyrastał program współpracy narodów bez użycia przemocy, przewagi czy jakiegokolwiek uzależnienia. Pełniejsza jego realizacja wymagała głębszego uświadomienia sobie „dobra całej rodziny ludzkiej”, wspólnej ochrony dóbr przyrody i zasobów naturalnych, powszechnego zrozumienia katastrofy zbrojeń czy dążenia do uzyskania przewagi przez niektóre narody. Dojrzałość narodów sprowadzać się powinna do wspólnej ochrony praw człowieka. Jest to możliwe pod warunkiem uznania fundamentalności idei pokoju jako dobra najbardziej podstawowego. Tymi drogami papież głosił augustiańską ideę „pokoju chrześcijańskiego”, interpretowaną w połowie XX wieku, czyli w cieniu zagrożenia wojną atomową<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Por. J. Godlewski, *Katolicka myśl o państwie i prawie*, Warszawa 1985.

Pełne dzieło *aggiornamento* na miarę XX wieku podjął II Sobór Watykański, obejmujący pontyfikat Jana XXIII i Pawła VI, w ramach którego w czterech konstytucjach, dziewięciu dekretach i trzech deklaracjach – stanowiących główne źródła nauk soborowych – poszukiwał odpowiedzi na problemy współczesnego świata, lecz w równym stopniu kontynuował sprawy zabezpieczeń składających się na nowoczesny kształt praw człowieka. Sposób rozwiązania tych kwestii przez Sobór torował drogę, jaką przebywał Karol Wojtyła. W tym sensie encykliki Jana XXIII i nauki soborowe stanowiły nierozzerwalny pomost łączący dzieło Leona XIII i Jana Pawła II, zawarte w jego słynnych encyklikach poświęconych filozofii pracy. Dodajmy, że te historyczne encykliki ukazały się w obu sytuacjach w czasach *aggiornamento*, a więc w momentach swoistego wznoszenia doktryny papieskiej, chociaż w sytuacji *Rerum novarum* poprzedzone były wyraźnym okresem jej stagnacji. Natomiast encyklika *Laborem exercens* brała za podstawę pełne dynamiki myślenie soborowe, niemniej w wielu sprawach wyraźnie naówczas wyhamowane, stąd przywrócenie im pełniejszego blasku wymagało nowej siły interpretacji, czemu odpowiedź dawała encyklika *Laborem exercens*. W tych warunkach nawiązanie przez Jana Pawła II do problematyki i metodologii *Rerum novarum* wydaje się sprawą oczywistą, dowodzącą jedynie odwagi oraz determinacji papieża w samym wyeksponowaniu spraw socjalnych jako podstawowych dla tomistycznego pojmowania praw człowieka, w tym praw pracownika.

Zanim przejdziemy do bliższej analizy założeń *Laborem exercens*, warto chociażby skrótowo ująć w całości dzieło soborowe, by tym wyraźniej wyeksponować filozofię praw człowieka, w tym papieską filozofię pracy. Rozległe dzieło Soboru wymaga pewnej – ujętej przynajmniej w podstawowych zarysach – systematyki. Grupę pierwszą stanowią uchwały dotyczące spraw religii, np. deklaracja o wolności religijnej *Dignitas humanae* (1965). Grupa druga to uchwały odnoszące się wyłącznie do Kościoła katolickiego, np. kształcenia kapłanów,

liturgii czy ożywienia ducha wyznaniowego. Grupa trzecia obejmuje problemy współpracy religii chrześcijańskich, z podstawowym dekretem *Unitatis redintegratio* (1964). Grupa czwarta to relacje Kościoła względem wyznań niechrześcijańskich, z konstytucją *Nostra aetate* (1965). Grupa piąta oparta została na konstytucji *Gaudium et spes* (1965) i dotyczy problemów ówczesnego świata przedstawionych z katolickiego punktu widzenia. Całość przenika idea ekumenizmu, a w sprawach społecznych poszanowanie takich wartości jak pokój, dobro, prawda, sprawiedliwość czy wolność. Tak pomyślana aksjologia stanowiła fundament wykładni nowoczesnej teorii praw natury czy praw człowieka. Sobór powiązał wolność wyznania z wolnością człowieka, deklarując potępienie nietolerancji oznaczającej zaangażowanie państwa w sprawy religijne, przy czym zasadą powinna być całkowita neutralność światopoglądowa państwa.

W interpretacji praw człowieka dominował personalizm jako koncepcja miejsca jednostki w społeczeństwie. Sobór podkreślił „naturalne” warunki bytowania człowieka w rodzinie, grupie zawodowej, a w konsekwencji w państwie, którego zasadniczym obowiązkiem okazuje się zagwarantowanie pokoju w życiu rodziny i jednostki. Podstawową dyrektywą powinno być „równoważenie się zasadniczych wartości”, czyli czynników składających się na współczesne państwo i społeczeństwo. Interes jednostki powinien równoważyć się z dążeniami zbiorowości, własność prywatna powinna być równoważona przez udział własności uspołecznionej, a organizacja przemysłu, rolnictwa czy usług powinna opierać się na zasadzie równoważenia. W sumie teoria „równoważenia” miała gwarantować poszanowanie ogólniejszej tomistycznie pojmowanej harmonii rozwoju, zapobiegając dominacji jednej wartości, idei czy przewadze interesu partykularnego nad zbiorowością, tym samym jednostką. Tak więc „równoważenie” okazuje się gwarancją wolności człowieka wraz z zapewnieniem pozostałych praw jednostki, pod warunkiem uświadomienia sobie przez obywatela konieczności świadczeń na rzecz ogółu.

Uchwały Soboru wskazywały optymalną formę politycznej organizacji społeczeństwa, opartą na ustrojodawczych kompetencjach ludu. Doceniono więc ustroje demokratyczne, aczkolwiek i tutaj podkreślono rangę teorii „równoważenia”, gdzie prawa jednostki, zbiorowości oraz poszczególnych grup powinny być odpowiednio zharmonizowane, gwarantując jednolity rozwój w sensie indywidualnym i zbiorowym. Oznaczało to odejście od dotychczasowej apologetyki systemu kapitalistycznego i przyjęcie szerszych kryteriów oceny walorów konkretnego ustroju, właśnie na zasadzie teorii „równoważenia” się podstawowych czynników, zapobiegających dominacji jednego z nich. Również w miejsce obrony własności prywatnej, jako „neutralnej”, odwołano się do teorii społecznych funkcji spełnianych przez każdą własność w sensie jej użyteczności społecznej, dając w ten sposób wyraz myśleniu neotomistycznemu. W rezultacie Sobór dostrzegł niebezpieczeństwo narastania nierówności społecznych, przedstawiając postulat przyszłego pokoju, opartego na konieczności usunięcia „ogromnych nierówności gospodarczych, za którymi idzie dyskryminacja jednostkowa i społeczna”. Spełniając te warunki, można dopiero liczyć na pełniejsze osiągnięcie tomistycznej sprawiedliwości i harmoniczności. Natomiast – i tu element całkowicie nowy – uspołecznienie własności można uznać za celowe, jeśli przemawia za tym dobro „ogółu” i dokonane zostało w „formach legalnych i za słusznym odszkodowaniem”.

W rezultacie uchwały soborowe podniosły rangę pracy, opowiadając się za powszechnym prawem do niej, słuszną płacą, wolnością zrzeszania się w związkach zawodowych, prawem do kształtowania podstawowych problemów i zasad gospodarki. W rezultacie naruszenia tych zasad ludzie mają prawo do strajku będącego „niekiedy nieodzownym, chociaż ostatecznym środkiem”.

W nawiązaniu do nauk soborowych wspomnieć należy o pontyfikacie Pawła VI (1963–1978), wiążącego się z zakończeniem prac soborowych. Paweł VI poszedł nawet dalej, bardziej eksponując społeczną

funkcję dóbr materialnych służących zabezpieczeniu potrzeb społecznych. Papież wydawał się przerażony wzrostem przeciwieństw bogactwa i nędzy, stąd chyba jego stwierdzenie, że: „własność prywatna nie stanowi dla nikogo bezwarunkowego i absolutnego prawa”<sup>18</sup>. Zasadą powinno być „ewolucyjne” kształtowanie nowych stosunków społecznych. Papież, stojąc na stanowisku działań pokojowych, nawiązywał jednak do średniowiecznych koncepcji „prawa oporu”, dopuszczając nawet rewolucję w „przypadku oczywistej i długotrwałej tyranii, poważnie naruszającej prawa osoby i niebezpiecznie szkodliwej dla ogólnego dobra kraju”.

Kontynuując nauki poprzedników i Soboru, papież zaproponował odwołanie się do teologii pokoju ujmowanego w płaszczyźnie międzynarodowej i wewnątrzpaństwowej. W tym znaczeniu pokój powinien być wyrazem solidarności między narodami, odpowiadając idei pomocy humanitarnej niesionej przez państwa bardziej rozwinięte narodom znajdującym się w nędzy. Teologia pokoju oznaczała, iż pokój nie jest prostym pacyfizmem oznaczającym bierność i samozadowolenie. Nowoczesny pokój okazuje się wartością wymagającą aktywnej postawy w walce o prawdę, sprawiedliwość, wolność i chrześcijańską miłość (*caritas christiana*). Papież powiązał teologię pokoju z prawami człowieka; „tam, gdzie pokój traci swą równowagę i moc, prawa człowieka stają się niepewne i zagrożone; tam, gdzie nie ma pokoju, prawo traci swe ludzkie oblicze. (...) Ponieważ pokój i prawo są dla siebie wzajemnie przyczyną i skutkiem, pokój sprzyja prawu a prawo pokojowi”. Zdaniem Pawła VI pokój jest „ładem”, a instytucje państwowe, również międzynarodowe, posiadają wartość subsydiarną względem tej idei i powinny kształtować tzw. pedagogikę pokoju. Odwołując się do tak skonstruowanej metodologii, papież zmierzał do obrony ludzkości przed katastrofą wojny nuklearnej, starając się również kształtować nowe cechy osobowości człowieka połowy XX stulecia<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Paweł VI, Encyklika *Populorum progressio*, 23.

<sup>19</sup> M. Wrzeszcz, *Paweł VI. Szkice do portretu wielkiego papieża*, Warszawa 1988.

Filozoficzny dorobek pontyfikatu Jana XXIII, Soboru Watykańskiego II i Pawła VI stanowi pomost łączący *aggiornamento* Leona XIII z dorobkiem Jana Pawła II. W szczególności kontynuacja przezeń teologii pokoju, i w nawiązaniu do tego pogłębianie teorii praw człowieka, w tym filozofii pracy, okazują się ewolucyjnie przebiegającymi etapami kształtowania się neotomistycznej doktryny papieżstwa. Problematyka jednostki, a więc praw człowieka, zajmuje w filozofii Jana Pawła II centralne miejsce. Jest to kontynuacja jego poprzednich badań nad personalizmem chrześcijańskim. Człowiek, zwany „podmiotem ludzkim”, w najszerszej perspektywie traktowany jest w trzech tomistycznych wymiarach: przyrodniczym, psychologicznym i nadprzyrodzonym. Takie ujęcie stanowi nawiązanie i pogłębienie metodologii tomistycznej, przy czym wymiar nadprzyrodzony – również powiązany z mistyką św. Jana od Krzyża – wyznacza przed teologią jednoznaczny sens antropologiczny. Przy takim założeniu problematyka wiary tkwi w człowieku, a jej kształtowanie odbija się w wymiernych postawach jednostki. Jest to teologiczne odkrycie „Boga w człowieku i człowieka w Bogu”, nadające mistyczny sens działaniom ludzkim<sup>20</sup>.

Filozofia pracy Jana Pawła II, znajdująca najpełniejszy wyraz w encyklice *Laborem exercens*, okazuje się w każdym aspekcie pochodną ogólniejszych tendencji kształtowania się społecznej doktryny papieskiej, formującej się od połowy XX wieku. W tym sensie jest także pochodną ogólniejszej filozofii człowieka, w szczególności reprezentowanej przez samego papieża. Wewnętrzne życie człowieka – zdaniem Jana Pawła II – koncentruje się wokół dwóch, a nawet trzech, wartości – dobra i prawdy, prowadząc do treści sprawiedliwości. Te cechy odróżniają jednostkę od świata przedmiotowego. Innymi słowy, są to orientacje, gdzie jedna okazuje się poznawczą, sprowadzającą

<sup>20</sup> K. Wojtyła, *U podstaw odnowy. Studium o realizacji Vaticanum II*, Kraków 2003, K. Wojtyła, *Osoba: podmiot i wspólnota*, „Roczniki Filozoficzne KUL”, t. XXIV, Lublin 1976, z. 2.



się do pytania o ostateczną przyczynę wszystkiego oraz orientację „etyczną”, eksponującą dążenie człowieka w kierunku dobra<sup>21</sup>.

Spółeczny sens bytowania człowieka opiera się na konieczności utrzymywania więzi z otoczeniem, w tym z instytucjami państwowymi. Problem sprowadza się do zasad organizacji społeczno-politycznej, gwarantujących sensowność tej współpracy. Dotychczasowe koncepcje nawiązywały do indywidualizmu bądź – jak określał to papież – totalitaryzmu. Obydwe mają wady, a przyszłość powinna – w sensie humanistycznym – wypracować wizję życia społecznego, bardziej harmonijnie łącząc życie jednostki ze zbiorowością. Nauka chrześcijańska nie daje gotowego wzorca, wskazuje jedynie zasady, na jakich powinien taki ustrój się opierać. Prawem podstawowym jest wolność wyprowadzona z „transcendentnej godności”, znajdującej swój pierwowzór w boskim akcie kreacji człowieka. Papież przestrzega, iż nie może być wolności w sytuacji, gdy władza należy do jednej klasy, grupy, jakiejś „rasy”, totalitarnej partii czy państwa podającego się za reprezentanta wszystkich. Również nie może być mowy o wolności w krzewieniu postaw nihilistycznych czy anarchistycznych, prowadzących się do „kontestowania” jakiegokolwiek władzy, gdyż prowadzi do przemocy.

Jan Paweł II wymienił w szczególności w wystąpieniu na XXXIV Sesji ONZ, w nawiązaniu do Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka, nowoczesny katalog praw człowieka<sup>22</sup>. Zaliczył doń w szczególności prawo do życia, wolności i bezpieczeństwa osobistego, prawo do wyżywienia, odzienia, mieszkania, opieki zdrowotnej, odpoczynku i rozrywki, prawo do wolności słowa, nauki i kultury, prawo do wolności myśli, sumienia i religii, prawo do wyznawania własnej religii indywidualnie i zbiorowo, publicznie i prywatnie, prawo

<sup>21</sup> Por. encyklikę Jana Pawła II *Sollicitudo rei socialis*.

<sup>22</sup> Por. Św. Tomasz, *O królowaniu*, Kraków 2006, s. 75–87; S. Swieżawski, *Święty Tomasz na nowo odczytany*, Kraków 1983, M.D. Chenu, *Święty Tomasz z Akwinu i teologia*, Kraków 1997,

wyboru zawodu, stanu, założenia rodziny, własności, a także prawo do pracy, godziwych warunków pracy i sprawiedliwego wynagrodzenia, prawo do zebrań i zrzeszania się, prawo swobodnego poruszania się i podróżowania wewnątrz i na zewnątrz kraju, prawo uczestnictwa w życiu politycznym i swobodnego wyboru ustroju politycznego oraz przynależności państwowej. Dodać należy, iż papież głosił teorię „niepodzielności wolności” w sensie ekonomicznym, politycznym, kulturalnym, społecznym i religijnym.

Prawo jednostki do wolności znajduje wyraz w prawie narodu do suwerenności. Z chrześcijańskiego punktu widzenia państwo nie jest jakimś nadprzyrodzonym bytem, lecz ze względu na spełniane funkcje cieszy się uznaniem i autorytetem moralnym. Otóż państwo powinno stać się instrumentem urzeczywistniania rozumnej i sprawiedliwej organizacji społeczeństwa, i w tym tkwi jego podstawowa funkcja instrumentalna lub subsydiarna względem jednostki, rodziny i społeczeństwa. Sprawiedliwa postawa państwa opiera się na możliwie równym rozdziale dóbr, umacniającym poczucie solidarności społecznej<sup>23</sup>.

Neotomizm<sup>24</sup> Jana Pawła II znajduje również wyraz w teorii trzech funkcji państwa: ekonomicznej, politycznej i duchowej. Ich urzeczywistnianie prowadzić powinno do harmonijnego rozwoju jednostki. Broniąc człowieka przed kolektywizmem, państwo powinno dążyć do pełniejszego zharmonizowania jego działalności ze społeczeństwem, chociaż nie chodzi o przewagę burżuazyjnego indywidualizmu. Błędem kolektywizmu było „wchłonięcie” jednostki przez zbiorowość, natomiast błędem liberalizmu jest „przeciwstawienie” jednostki zbiorowości. W obu tych sytuacjach człowiek podlega alienacji, opierającej się na braku „uczestnictwa” w życiu zbiorowości. Alienacja to „wyobcowanie człowieka w człowieczeństwie”. Świadomość tego zagrożenia

<sup>23</sup> Por. M. Nowak, *Wolne osoby i dobro wspólne*, Kraków 1998; M. Nowak, *Liberalizm – sprzymierzeniec czy wróg Kościoła*, Poznań 1993.

<sup>24</sup> Por. E. Gilson, *Tomizm*, Warszawa 1998, s. 234 i nn.; J.A. Weisheipl, *Tomasz z Akwinu*, Poznań 1985, s. 304–357.

wskazuje na tomistyczne sympatie papieża, polegające na nowoczesnym poszukiwaniu „harmoniczności”. W rezultacie chodzi o to, aby nadać pracy odpowiednią rangę, stworzyć odpowiednie warunki oraz zagwarantować sprawiedliwy podział jej rezultatów i powszechną dostępność, unikając lub radykalnie zmniejszając „klęskę bezrobocia”<sup>25</sup>.

Można tu dostrzec luterzańskie przesłanki filozofii pracy, gdzie aktywność twórcza człowieka oceniana jest jako dzieło boskie i w zarysie odpowiada kreatywności Stwórcy. Natomiast potępienie przez papieża „klęski bezrobocia” wyraźnie zbliża doktrynę chrześcijańską do myśli socjaldemokratycznej, upatrującej w systemie burżuazyjnym źródło wykluczające możliwość powszechnego zatrudnienia<sup>26</sup>.

Praca staje się podstawą „autokreacji podmiotu”, jak i całego społeczeństwa. Stąd dwa podstawowe jej wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. W sensie wewnętrznym człowiek staje się poprzez pracę „coraz bardziej tym, kim być powinien”, osiągając swoje humanistyczne aspiracje. W sensie zewnętrznym praca jest „eksterioryzacją sił ludzkich w zewnętrznym działaniu”. Zdaniem papieża te dwa wymiary pracy pozwalają pełniej zrozumieć jej twórczy charakter, wskazując na – z jednej strony – miejsce jednostki w życiu zbiorowości, z drugiej, dowodząc obiektywności procesu ciągłego pogłębiania sprawności człowieka w pracy. W tym znaczeniu spełnianie pracy staje się podstawą rozwoju człowieka tak w sensie duchowym czy intelektualnym, jak materialnym. Ten ostatni aspekt okazuje się najbardziej widoczny czy wymierny, w żadnym jednak wypadku nie można pominąć płaszczyzny rozwoju duchowego determinującej przecież awans materialny. W tej metodologii papież dowodzi umiejętności pogodzenia neotomizmu z luterzańską filozofią pracy, dokonując rozwinięcia całości<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Por. J. Kowalski, *Personalistyczny wymiar pracy w świetle nauczania Jana Pawła II*, w: K. Gryz (red.), *Moralne aspekty nauczania Jana Pawła II*, Kraków 2004.

<sup>26</sup> Por. J. Maritin, *Religia i kultura*, Warszawa 2007, s. 98–234.

<sup>27</sup> Por. F. Kempka, *Istota i zadania związków zawodowych w świetle dokumentów społecznych Kościoła*, Lublin 1990.

Papież wskazuje na trzy podstawowe zakresy pracy. Pierwszy służy rozwojowi jednostki, drugi ma na celu utrzymanie rodziny, trzeci odpowiada dobru „wielkiego społeczeństwa” i okazuje się „wcieleniem pracy pokoleń”. Na tym tle Jan Paweł II wyróżnia pojęcie pracodawcy pośredniego i pracodawcy bezpośredniego. Pracodawca pośredni oznacza ogólne warunki ustrojowe zarówno polityczne, jak ekonomiczne, w ramach których działa pracodawca bezpośredni, czyli podmiot zawierający umowę o pracę. Papież oba te zjawiska ujmuje w powiązaniu, wskazując na uwarunkowanie działalności pracodawcy bezpośredniego poprzez ogólne możliwości stworzone przez pracodawcę pośredniego. Co ciekawe, papież ani nie eksponuje ani nie potępia – z tego punktu widzenia – żadnej formacji ustrojowej, prawdopodobnie dostrzegając potencjalne wady i zalety każdej z nich.

Praca powinna być doskonała zarówno w sensie przedmiotowym, obejmującym techniczne i organizacyjne możliwości jej wykonywania oraz w sensie podmiotowym, odnoszącym się do człowieka spełniającego pracę wraz z jego humanistycznym posłannictwem. Na tym tle papież postuluje zagwarantowanie wolności działania związków zawodowych, przestrzegając je przed podejmowaniem działalności politycznej, a zalecając skoncentrowanie się na warunkach pracy. Związki nie powinny reprezentować również „egoizmu klasowego czy grupowego”. Powinny mieć na uwadze „dobro wspólne” oraz dążenie do rozwijania szerszej akcji socjalnej i kulturalnej na rzecz świata pracy<sup>28</sup>.

Na tym tle papież przedstawił zasady współdziałania Kościoła i państwa, opierające się na trzech ideach: po pierwsze – zasadę suwerenności Kościoła i państwa we właściwych im zakresach działania, po wtóre – zasadę wolności religii i Kościoła, czyli ideę wolności sumienia i wyznania w aspekcie osobowym i instytucjonalnym, po trzecie – zasadę współpracy Kościoła i państwa opartą na dialogu. Skuteczność tej

<sup>28</sup> Jan Paweł II, *Przekroczyć próg nadziei*, Lublin 1994.

współpracy upatruje papież w przedstawianiu przez Kościół państwu podstawowych potrzeb jednostki, czyli praw człowieka realizowanych przez państwo w zakresie jego możliwości.

Przypomnijmy, że papież podpisał encyklikę *Laborem exercens* 15 maja 1981 roku, natomiast obecna Konstytucja RP uchwalona została 2 kwietnia 1997 roku, czyli szesnaście lat po encyklice i warto z punktu widzenia papieskich interpretacji przyjrzeć się art. 25 konstytucji. Otóż składa się on z trzech grup problemowych. Po pierwsze, gwarancje równouprawnienia Kościołów i związków wyznaniowych wraz z zasadą bezstronności państwa w sprawach przekonań religijnych, światopoglądowych i filozoficznych, opartą na swobodzie ich wyrażania w życiu publicznym (art. 25 ust. 1 i 2). Po drugie, zasada poszanowania autonomii i wzajemnej niezależności „każdego w swoim zakresie” w relacjach między państwem a Kościołami i związkami wyznaniowymi oraz współdziałania dla dobra człowieka i dobra wspólnego (art. 25 ust. 3). Po trzecie, Konstytucja przewiduje zawarcie między RP a Stolicą Apostolską umowy regulującej miejsce Kościoła katolickiego w państwie oraz wydanie ustaw odnośnie innych Kościołów (art. 25 ust. 4 i 5). Warto podkreślić, że z postanowieniami art. 25 bezpośrednio łączą się liczne przepisy rozdziału II, mającego za przedmiot prawa i wolności obywatelskie, a w szczególności art. 53, gwarantujący wolność sumienia i wyznania, głównie poprzez wyznawanie religii według własnego wyboru wraz z poszanowaniem miejsc kultu (art. 53 ust. 1 i 2). Oznacza to, że nikt nie może być zmuszany do uczestniczenia lub nieuczestniczenia w praktykach religijnych (art. 53 ust. 6) oraz nie może być zobowiązany do ujawniania swego wyznania lub światopoglądu (art. 53 ust. 7). Ponadto Konstytucja gwarantuje prawo rodziców do wychowania dzieci zgodnie ze swymi przekonaniem (art. 53 ust. 3) oraz możliwość nauczania religii w szkole z poszanowaniem wolności wyznania (art. 53 ust. 4).

W podsumowaniu nawiązać warto do wydanej w stulecie *Rerum novarum* 1 maja 1991 roku encykliki Jana Pawła II *Centesimus annus*,

ogłoszonej w dziesięć lat po *Laborem exercens*. Otóż encyklika ta zawiera przegląd problemów socjalnych poruszanych przez kolejnych papieży w nawiązaniu do *Rerum novarum*, włącznie z encykliką *Laborem exercens*, chociaż przy uwzględnieniu realiów europejskich ukształtowanych w rezultacie zmian z 1989 roku. Osobną część encykliki stanowi tytuł „Rok 1989”, gdzie papież eksponuje pokojowe przemiany w Polsce i pozostałych krajach tej części Europy.

W encyklice *Centesimus annus* znajdujemy krytykę ustroju socjalistycznego opierającego się na „błędzie antropologicznym”, polegającym na ujmowaniu człowieka jako materialnej części całego systemu. Wykluczenie indywidualizmu jednostki opierającej się na wolnym wyborze, inicjatywie gospodarczej czy autentycznym uczestnictwie w tworzeniu wspólnoty, oznaczało jej całkowite podporządkowanie systemowi tworzącemu w istocie model kapitalizmu państwowego. W tej sytuacji przyjąć można, że „wolny rynek jest najbardziej skutecznym narzędziem wykorzystania zasobów i zaspokajania potrzeb”<sup>29</sup>, a więc chodzi o system liberalno-burżuazyjny. Powstaje zatem pytanie, czy socjalizm w dalszym ciągu pozostaje alternatywą dla kapitalizmu. Papież w ogóle odrzuca takie rozumowanie, dowodząc, że modelem przyszłości okazuje się społeczeństwo, w którym istnieją: wolność pracy, przedsiębiorczość i uczestnictwo. Państwo oparte na tych zasadach kontroluje zagwarantowanie bezpieczeństwa bytowego pracowników. W rezultacie „Kościół nie proponuje żadnych modeli”<sup>30</sup>, a opowiadając się po stronie gospodarki wolnorynkowej eksponuje humanistyczne wartości niezbędne dla funkcjonowania jednostki w społeczeństwie, a przede wszystkim w rodzinie jako „sanktuarium życia”.

Papież podejmuje problematykę alienacji, zarzucając marksizmowi skrajnie materialistyczne jej interpretacje, chociaż kolektywizm

<sup>29</sup> Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus annus*, 34.

<sup>30</sup> Tamże, 43.

w istocie nie tylko nie zlikwidował alienacji, lecz ją pogłębił. Z drugiej strony, alienacja wydaje się obecna również w społeczeństwach Zachodu, poprzez przeciwstawienie w osobowości człowieka możliwości opartych na granicach konsumpcjonizmu, gdzie dążenie do zamożności eliminuje humanistyczny sens pracy. „Wyobcowany jest zatem taki człowiek, który nie chce wyjść poza samego siebie, uczynić z siebie daru ani stworzyć autentycznej ludzkiej wspólnoty, dążącej ku swemu ostatecznemu przeznaczeniu, którym jest Bóg”<sup>31</sup>. Podobnie jak u Hegla, czy w sensie materialistycznym u Marksa, każdej alienacji odpowiada dążenie do dezalienacji, tak samo u Jana Pawła II dezalienacja ma polegać na zbudowaniu autentycznej wspólnoty ludzkiej, perspektywicznie obejmującej dosłownie całą ludzkość, poprzez stadia takie jak: rodzina, praca, państwo i wspólnota międzynarodowa. Aspekt tomistyczny wyznacza tę perspektywę ukierunkowaną na finalne zjednoczenie z Absolutem, będącym celem określającym sensowność działania człowieka<sup>32</sup>.

Podobnie jak walka przeciwieństw w płaszczyźnie alienacji, przebiega konfrontacja ustrojów państwowych właściwych i – powiedzielibyśmy – patologicznych. Jan Paweł II nie eksponuje jako właściwych państw kapitalistycznych; mówiąc o ustrojach racjonalnych ma na uwadze państwa autentycznie demokratyczne, którym przeciwstawia wszelkiego rodzaju tyranię. Nawiązuje tutaj do klasyfikacji Arystotelesa, przyjętych przez Akwinatę, zmierzających do potępienia tyranii jako swoistej patologii niebezpiecznej zarówno dla jednostki, rodziny, społeczeństwa, jak Kościoła i całej wspólnoty ludzkiej. Otóż tyranię wygenerować może zarówno ustrój kapitalistyczny, jak socjalistyczny. Przykładem tej pierwszej jest faszyzm, i to niezależnie od jego wersji włoskiej, hiszpańskiej czy hitlerowskiej. Przykładem sytuacji drugiej jest stalinizm z jego licznymi mutacjami, w tym także ze względnie łagodną wersją polską, w porównaniu z takimi skrajnie brutalnymi od-

<sup>31</sup> Tamże, 41; por. Jan Paweł II, Encyklika *Evangelium vitae*.

<sup>32</sup> Por. Tamże, s. 34.

mianami jak tyrania rumuńska czy wczesna jugosłowiańska. Tak więc w podsumowaniu stwierdzić można, że największe zło wiąże się z tyranią unicestwiającą wolność i godność człowieka, tym samym gwałcącą prawa pracownicze w sensie papieskiej filozofii praw człowieka.

Wszystkie te zjawiska powiązać można w metodologiczną całość, gdzie alienacja oznacza patologię zachowań tak państwowych, jak jednostkowych, a dezalienacja opiera się na odzyskaniu autentycznej wolności, poprzez tworzenie wspólnoty ludzi wolnych działających w oparciu o gwarantujące wolność instytucje ustrojowe. Tyrania będąca skrajną postacią alienacji zagraża całej ludzkości, prowadząc do wojen, a więc do totalnego zaprzeczenia pokojowi, podczas gdy augustiańska idea pokoju oparta na chrześcijańskiej *civitas gentium* w swej istocie stanowi gwarancję harmonii i współdziałania wszystkich ludzi.

Podobną drogą kroczy papież Franciszek, głównie w swej ostatniej encyklice *Fratelli tutti*, będącej w istocie kontynuacją poprzedniej *Laudato si* oraz encykliki Benedykta XVI *Caritas in veritate*. Wprowadzie wszystkie te encykliki nawiązują do filozofii i teologii św. Franciszka z Asyżu, to jednak różnie rozkładają same akcenty i stąd ich różny odbiór czytelniczy. Z naszego punktu widzenia najbardziej wzniosłą w dziele pojednania ludzkości wydaje się ostatnia encyklika z 2020 roku *Fratelli tutti*, podsumowująca także pokojowe osiągnięcia ludzkości, chociaż wydają się one tak niepełne, że w dalszym ciągu pozostają wręcz niewystarczające. Przede wszystkim ogólna konkurencja i walka interesów, odradzające się „agresywne nacjonalizmy”, powtarzanie starych błędów przeszłości, rzekoma obrona interesów narodowych, dowodzą tylko, iż dobro nie jest wieczne. Wręcz odwrotnie, wymaga ciągłej walki o sprawiedliwość, a raz zaniedbane wymaga intensywnej walki o przywrócenie. W rezultacie „jesteśmy bardziej niż kiedykolwiek osamotnieni w tym zmasowanym świecie, który daje pierwszeństwo interesom indywidualnym, a osłabia wymiar wspólnotowy istnienia”<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Papież Franciszek, *Fratelli tutti*, 5.

Obserwacja z tego punktu widzenia otaczającego świata wywołuje troskę nas samych, która jest troską jeśli staniemy się „nami, zamieszkującymi wspólny dom”. „Taka troska nie interesuje potęg gospodarczych, które potrzebują szybkich zysków. Często głosy podnoszone w obronie środowiska naturalnego człowieka są uciszane lub wyśmiewane, przedstawiając jako racjonalne to, co jest jedynie interesem partykularnym. W tej kulturze, którą tworzymy, pustej, nastawionej na doraźność i pozbawionej wspólnego projektu, można przewidywać, że wobec wyczerpywania się niektórych zasobów dojdzie do stworzenia korzystnego scenariusza dla nowych wojen, maskowanych szlachetnymi roszczeniami”<sup>34</sup>. W rezultacie „niewolnictwo” wśród ludzkości przybiera niespotykane rozmiary, obejmując wszystkie rasy, warstwy społeczne, różny wiek, płeć, a często ma za przedmiot konkretnych ludzi porywanych dla organów. Tak więc „te rodzaje przemocy mnożą się w wielu regionach świata, tak dalece, że noszą cechy tego, co można określić „trzecią wojną światową w kawałkach”<sup>35</sup>. Kobiety, mając wyraźnie mniejsze możliwości obrony, nie korzystają z jednakowych godności i praw, stając się „podwójnie biedne”, po prostu na tej sytuacji cierpiąc, co jest kolejną niesprawiedliwością.

Ogólnie biorąc, papież Franciszek widzi wyjście z tej sytuacji w nadziei na lepsze. „Nadzieja jest odważna, potrafi spoglądać dalej, poza osobistą wygodę, poza małe pewności i zadowolenia, które zawężają widnokrąg, aby otwierać się na wielkie ideały, czyniąc życie piękniejszym”<sup>36</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje rozdział 3: „Myśleć i tworzyć świat otwarty”, a w nim ostatni podrozdział: „Przywrócić społeczną funkcję własności”<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> Papież Franciszek, *Fratelli tutti*, 17.

<sup>35</sup> Tamże, 25.

<sup>36</sup> Tamże, 55.

<sup>37</sup> Tamże, 118–127

Papież przywołał na wstępie pierwszych nauczycieli-mistyków, dowodzących w ogóle wspólnego dla ludzkości przeznaczenia dóbr i konieczności dzielenia się z ubogimi. W rezultacie obecnie, w ślad z św. Pawłem VI, „prawo własności prywatnej może być uznane jedynie za wtórne prawo naturalne i wywodzi się z zasady powszechnego przeznaczenia dóbr stworzonych”<sup>38</sup>. Uprawianie jakiegokolwiek zawodu, mimo jego partykularnego charakteru, ma za przedmiot dobro ogólnoludzkie. „Zawsze, równoległe z prawem własności prywatnej, istnieje ważniejsza i nadrzędna zasada podporządkowania wszelkiej własności prywatnej powszechnemu przeznaczeniu dóbr ziemi, a zatem prawo wszystkich do ich użytkowania”<sup>39</sup>.

Tak więc w doktrynie papieskiej otrzymujemy zupełnie nową interpretację społecznej roli prawa własności, także jego miejsca w kategoriach prawa „naturalnego”. Tu okazuje się prawem drugorzędym, służebnym względem fundamentalnych zasad służenia dobru ludzkości. Papież wprowadzie nie kwestionuje samego sensu odwoływania się do prawa własności, ale całkowicie na nowo interpretuje społeczny sens jego przeznaczenia. To właśnie – wydaje się – określa nowy sens dzisiejszej doktryny papieskiej w tym zakresie.

Zatem doktryna papieska zakreśla na naszych oczach kolejny etap swej ewolucji. Otóż jeśli Leon XIII w *Rerum novarum* dokonuje swoistej aprobaty kapitalizmu poprzez uznanie prawa własności za prawo naturalne i tym samym niepodważalne, chociaż urzeczywistniane pod warunkami „chrześcijańskiej” – czyli sprawiedliwej – płacy roboczej, to papież Franciszek eksponuje drugorzędność tego prawa, nadając kierunek nowej uspołecznionej interpretacji jego roli. Tym samym tomizm w interpretacji Leona XIII prezentuje się jako metodologia wręcz rewolucyjna, schodząc w filozofii Franciszka do drugorzędnej zaledwie roli.

<sup>38</sup> Tamże, 120.

<sup>39</sup> Tamże, 123.

Na taką ewolucję doktryny papieskiej złożył się dorobek Jana Pawła II, zawarty głównie w *Laborem exercens*, chociaż papież-Polak jako cel główny obrał racjonalizm działania dla dobra wspólnego zarówno pracownika, jak pracodawcy. Z tego względu Jan Paweł II wyróżnił pracodawcę np. wertykalnego i horyzontalnego czy pracodawcę bezpośredniego i pośredniego. Nie bez znaczenia była tutaj o doniosłym znaczeniu encyklika papieża Pawła VI *Populorum progressio* z 1967 roku, wskazująca jako jeden z głównych kierunków rozwoju gospodarki światowej dobro wspólne, czyli wartości uspołecznione. Do tego argumentu nawiązał w wyraźnie szerszym kontekście papież Franciszek. Biorąc pod uwagę te trzy wspomniane encykliki – *Rerum novarum*, *Populorum progressio* i *Fratelli tutti* – wyznaczyć możemy kapitalny kierunek ocen prawa własności, tak w świetle prawa natury, jak ocen społecznych, dokonywanych przez papieżstwo od drugiej połowy XIX wieku do chwili obecnej, oznaczających realizację programu *aggiornamento*.

Poza tym niepodważalnym argumentem pozostaje obrona pokoju światowego, i to najczęściej ujmowana w kategoriach filozofii augustiańskiej. Otóż Jan XXIII problem podniósł z całą siłą w encyklice *Pacem in terris* w świetle groźby wojny atomowej, gdzie nieobliczalność ówczesnych przywódców, a głównie Chruszczowa, mogła oznaczać wszystko. Jan XXIII tworzył szczególną aparaturę pojęciową dla definiowania działań pokojowych jak: „moralność pokoju”, „boskie cechy pokoju”, „edukacja pokojowa”, czy „łaska pokoju”, przygotowując ludzkość do dbałości o trwałą pokój. Tym samym nawet drobne działania destrukcyjne spotykały się z radykalnym potępieniem, co zresztą odpowiadało metodologii augustiańskiej. W tym kierunku szli wszyscy następnicy papieża, eksponując nie tylko moralną, ale wręcz mistyczną wartość zachowań pokojowych. W tym okresie ustanowiono osobny gest przekazywania sobie przez wiernych w liturgii mszalnej znaku pokoju, co w życiu codziennym podnosi samą rangę zjawiska pokoju, a tym samym eksponuje rangę zachowań pokojowych.

Drugim doniosłym elementem treściowym encyklik, tym samym doktryny papieskiej, pojawiającym się w ostatnich latach, jest dbałość o Ziemię jako planetę powierzoną ludziom. Siłą rzeczy zobowiązuje to wszystkich do jej ochrony głównie poprzez zachowanie czystości, a w tym ochronę oceanów, lasów, powietrza, rzek i zbiorników wodnych. Racją jest, że dotychczasowe zachowania ludzkości nazwać można kompromitacją, ponieważ doprowadziły nas na skraj katastrofy, a wszelka argumentacja tzw. biznesowa okazuje się kolejną kompromitacją, także w świetle tekstów biblijnych. Pokój i ekologia to nader ważne przesłanki myślenia papieskiego znajdujące odzwierciedlenie w postanowieniach m.in. kierowniczych instancji ONZ i UE, co świadczy o doniosłości tej ewolucji doktryny watykańskiej.

## STRESZCZENIE

Referat zawiera wstęp przedstawiający zawarty w tytule cel główny przedsięwzięcia oraz składa się z następujących części: 1) określenie „kwestii robotniczej” w *Rerum novarum* Leona XIII; 2) neotomizm Jana Pawła II; 3) *Rerum novarum* rezultatem metody neotomistycznej; 4) Leon XIII popiera robotnicze związki zawodowe; 5) *Risorgimento* po pontyfikacie Piusa XII; 6) Sobór Watykański II; 7) Personalizm w interpretacji praw człowieka; 8) Filozofia pokoju Jana XXIII a doktryna św. Augustyna; 9) Paweł VI i kwestia wspólnoty; 10) *Laborem exercens* Jana Pawła II; 11) ekologizm i pacyfizm papieża Franciszka.

**Słowa kluczowe:** Leon XIII i kwestia robotnicza, metodologia Akwinaty i teoria zgody, teoria pokoju i augustinizm, Jan Paweł II i ochrona pracy, ekologia papieża Franciszka.

## SUMMARY

### The past for the future. Papal doctrine from “*Rerum novarum*” to “*Fratelli tutti*”

The introductory part of the paper specifies the aim of the endeavour reflected in its title and is followed by: 1. definition of the so called „workers’

question” in *Rerum Novarum* by Leo XIII; 2. neo-Tomism of John Paul II; 3. *Rerum novarum* as a result of neotomistic mode of thinking; 4. Leo XIII approval of the worker’s trade unions; 5. *Risorgimento* after the pontificate of Pius XII; 6. The Vatican Council II; 7. Personalism in the interpretation of human rights; 8. The philosophy of peace of John XXIII and the doctrine of St. Augustine; 9. Paul VI and the community issue; 10. *Laborem exercens* of John Paul II; 11. Ecology and pacifism of Pope Francis.

**Keywords:** Leo XIII and worker’s question, methodology Aquinata’s and theory of conciances, theory of peace’s and augustinism); John Paul II and protecting of work, ecology of pope Francesco.

## BIBLIOGRAFIA

### Źródła

- Franciszek, Encyklika *Fratelli tutti* (2020).  
 Jan XXIII, Encyklika *Pacem in terris* (1963).  
 Jan Paweł II, Encyklika *Evangelium vitae* (1995).  
 Jan Paweł II, Encyklika *Laborem exercens* (1981).  
 Jan Paweł II, Encyklika *Sollicitudo rei socialis* (1987).  
 Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum* (tłum. pol. za: K.Grzybowski B.Sobolewska: *Doktryna polityczna i społeczna papieżstwa 1789–1968*, Warszawa 1971).

### Opracowania

- Chenu M.D., *Święty Tomasz z Akwinu i teologia*, Kraków 1997.  
 Gilson E., *Tomizm*, Warszawa 1998.  
 Godlewski J., *Katolicka myśl o państwie i prawie*, Warszawa 1985.  
 Grzybowski K..Sobolewska B., *Doktryna polityczna i społeczna papieżstwa*, Warszawa 1971.  
 Jan Paweł II, *Przekroczyć próg nadziei*, Lublin 1994.  
 Kempka F., *Istota i zadania związków zawodowych w świetle dokumentów społecznych Kościoła*, Lublin 1990.  
 Kowalski J., *Personalistyczny wymiar pracy w świetle nauczania Jana Pawła II*, w: K. Gryz (red.), *Moralne aspekty nauczania Jana Pawła II*, Kraków 2004.  
 Krąpiec M., *Człowiek i prawo naturalne*, Lublin 1986.

- Maritin J., *Religia i kultura*, Warszawa 2007.  
 Nowak M., *Wolne osoby i dobro wspólne*, Kraków 1998.  
 Nowak M., *Liberalizm – sprzymierzeniec czy wróg Kościoła*, Poznań 1993.  
 Popławski S., *Personalizm w Polsce*, Warszawa–Poznań 1975.  
 Sadowski M., *Godność człowieka i dobro wspólne w papieskim nauczaniu społecznym (1878–2005)*, Wrocław 2010.  
 Sadowski M., *Państwo w doktrynie Leona XIII*, Wrocław 2002.  
 Strzeszewski C., *Ewolucja katolickiej nauki społecznej*, Warszawa 1978.  
 Strzeszewski C., *Katolicka nauka społeczna*, Warszawa 1985.  
 Świeżawski S., *Święty Tomasz na nowo odczytany*, Kraków 1983.  
 Święty Tomasz, *O królowaniu*, Kraków 2006.  
 Weisheipl J.A., *Tomasz z Akwinu*, Poznań 1985.

RYNEK PRACY, GOSPODARKI  
I EDUKACJI



SYSTEM SZKOLNEJ EDUKACJI  
W KONTEKŚCIE WYMAGAŃ  
WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

---

Wyzwania związane z edukacją i wymaganiami współczesnego rynku pracy stanowią jeden z najważniejszych kontekstów uzasadniających potrzebę edukacji jako takiej i nadających ramy systemom kształcenia w różnych krajach. Pytania o wzajemne dopasowanie tych wymagań są aktualne zwłaszcza w sytuacji zmieniających się warunków, w jakich funkcjonują społeczeństwa oraz wyzwań stawianych przed wchodzącymi na rynek pracy młodymi pokoleniami.

W ramach poniższego opracowania podjęta zostanie próba analizy tematu i odpowiedź na pytanie: po co w ogóle kształcimy i jaki jest cel edukacji jako takiej. W dalszej kolejności analizie poddane zostaną różne koncepcje kształcenia, obecne w naukach pedagogicznych. Będą one tłem, dzięki któremu łatwiejsza będzie odpowiedź na pytanie o to, skąd wynika obecny kształt systemu edukacyjnego w Polsce.

\* Dr, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych, ORCID 0000-0001-5698-0341.

Kolejnym aspektem analizy będą różne ujęcia społeczeństwa, w tym tzw. merytokratyczna koncepcja edukacji i społeczeństwa oraz ujęcie kredencjalne i utylitarne. W dalszej części tekstu podjęta zostanie próba przewidzenia możliwego kierunku zmian w zakresie wyzwań systemu edukacji i rynku pracy w najbliższym czasie i określenia tych aspektów edukacji, które mogą się okazać w przyszłości najbardziej istotne, aby kolejne młode pokolenia były lepiej przygotowane do stawienia czoła wyzwaniom przyszłości.

#### WYBRANE ELEMENTY MODELU SYSTEMU EDUKACYJNEGO W POLSCE

Kształt każdego systemu edukacyjnego jest zazwyczaj efektem długiego procesu historyczno-społecznego, wynikającego z wielu czynników, do których zaliczyć można tradycje danej grupy, społeczeństwa czy kraju, aktualny poziom rozwoju gospodarczego, jego struktury społeczno-demograficznej, czy też całej konstelacji bieżących interesów wszystkich uczestników systemu edukacyjnego itp. Warto też pamiętać, że często nawet w ramach jednego kraju istnieje wiele nurtów edukacyjnych, choć zazwyczaj nie wszystkie z nich są jednakowo reprezentowane i uprawnione. Mimo to w naukach pedagogicznych obecne są opracowania dzielące systemy pedagogiczne na różne kategorie, jednym z takich podziałów jest ten zaproponowany przez L. Kohlberg i R. Mayer<sup>1</sup>. Jego autorzy podejmują próbę zdefiniowania kryteriów „powstawania i uzasadniania celów wychowania w trzech prądach zachodnich ideologii wychowania: romantyzmu, transmisji kulturowej i progresywizmu”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> B. Śliwerski, *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2004, s. 31.

<sup>2</sup> Tamże.

Wprawdzie powyższy podział nie jest na tyle uniwersalny, aby mógł być stosowany do porównania wszystkich nurtów teoretycznych, ale nadal pozwala na dostrzeżenie szeregu tendencji mających wpływ na kształt współczesnego systemu edukacji. Na potrzeby niniejszego opracowania pozwolę sobie uprościć powyższe ujęcie i zaakcentować dwie podstawowe grupy – progresywizm i transmisję kulturową.

Zgodnie z tym założeniem ideologia progresywistyczna podkreśla, że wychowanie ma podtrzymywać naturalne interakcje dziecka ze środowiskiem i społeczeństwem, definiuje wiedzę jako posiadane kompetencje poznawcze i instrumentalne (pragmatyzm), określa standardy adekwatności i odpowiedniości, wskazuje, że ważna jest spójność i integracja zachowań i stanów wewnętrznych i zewnętrznych jednostki, gdyż jedne wpływają na drugie. Cele wychowania dotyczą w szczególności aktywności jednostki w rozwiązywaniu problemów między jednostką a środowiskiem, czyli – w uproszczeniu – konkretnych namacalnych sytuacji problemowych. Progresywizm podkreśla, że najważniejsze w wychowaniu i kształceniu jest to, aby wejść na nowy wyższy poziom interakcji danej jednostki lub grupy ze światem. Zadaniem wychowania jest zatem pomoc wychowankowi w osiągnięciu coraz wyższych stadiów rozwoju, w tym rozwoju społecznego, umożliwiającego mu coraz lepsze funkcjonowanie. Wartościami w ideologii progresywistycznej są przyswojone zasady etyczne, które wyznaczają cele i środki wychowania.

Z kolei ideologia transmisji kulturowej podkreśla, że wychowanie to przede wszystkim transmisja dotychczasowych zdobyczy kulturowych, a wiedzą jest to, co zostało już sprawdzone, uznane przez większość, co jest powtarzalne. Jest to ujęcie scjentyczne, w którym nie ma za bardzo miejsca na nowe interpretacje podawanych informacji lub nieszablonowe ujęcia tych, którzy tę wiedzę mają przyswoić. Cel wychowania jest realizowany za pomocą specyficznych kategorii i w ramach tzw. przepowiadania sukcesu (jeśli będzie się postępować zgodnie z podanymi wytycznymi) lub porażki (w sytuacji kiedy

jednostka zakwestionuje przekazywany obraz rzeczywistości i kierunku rozwoju). Gdyż w ujęciu transmisyjnym uzyskiwane wyniki (w tym oceny szkolne) mają ostatecznie determinować całą przyszłą drogę edukacji, a poprzez to predestynować do osiągnięcia ostatecznego sukcesu lub porażki życiowej. Teza ta nie znajduje zbyt silnego poparcia w rzeczywistości, gdyż analizy doświadczeń szkolnych osób uzyskujących w dalszym życiu największy prestiż, sławę czy pieniądze raczej nie potwierdzają, aby byli to „szkolni prymusi”.

W programie kształcenia w transmisji kulturowej standardy wiedzy czy zachowań muszą być zgodne z przyjętymi standardami kulturowymi. Cele wychowania dotyczą zachowań i funkcjonowania zewnętrznego jednostki (wewnętrzne odczucia nie są ważne, o ile nie wpływają negatywnie na realizację celów wychowawczych), a najważniejsze jest to, co wspólne, ustalone kulturowo. Transmisja kulturowa akcentuje to, co wspólne, różnice tolerowane są jedynie do momentu, gdy nie ingerują w to, co wspólnotowe. Zadaniem wychowania jest przekazywanie zasobów wiedzy, umiejętności i wartości nagromadzonych w przeszłości – transmisja zdobyczy określonej kultury, wartości w zakresie, jaki oferuje obowiązujący system społeczny i jego decydenci. Mówiąc w uproszczeniu, ujęcie transmisyjne podkreśla, by najpierw nauczyć wszystkiego o tym, co było, a dopiero potem (być może) zająć się tym, co będzie!

Oczywiście polski system edukacji ma bardzo kompleksową strukturę, ale można pokusić się o próbę przyporządkowania jego cech charakterystycznych w stosunku do danej ideologii. Uznając za kryteria opisane powyżej elementy, można powiedzieć, że edukacja szkolna w Polsce nadal jest nasycona podejściem transmisyjnym, mimo znaczącego dorobku i doświadczeń innych ideologii wychowania, co znacząco ogranicza możliwość renegotjacji treści kształcenia i budowania przestrzeni w edukacji do nowych treści i wyzwań. Tendencje te wzmacnia, moim zdaniem, bieżąca konstelacja polityczna i działania podejmowane przez nią w dziedzinie edukacji w ostatnich latach.

Warto wspomnieć, że jeszcze w latach 90. minionego wieku wskazywano obszary, w których poprawa jest pilnie potrzebna<sup>3</sup>. Były to m.in.:

- nadal znaczne rozmiary analfabetyzmu funkcjonalnego i jego dziedziczenie<sup>4</sup>;
- dość fasadowy charakter zmian edukacyjnych po 1989 roku, w tym utrzymujący się przez dekady nadal niski poziom finansowania oświaty, koncentrowanie się na martyrologii i mitach narodowych, swoiste zapętlenie kwestii edukacyjnej i ciągły powrót do tych samych zagadnień;
- przesunięcie socjalizacyjne (od rodziny i szkoły w stosunku do rówieśników i mediów);
- dziedzictwo budowania i realizowania centralistycznych i encyklopedycznych (transmisyjnych) programów nauczania;
- ciągła domieszka elementów indoktrynacji (na korzyść aktualnych w danym czasie struktur władzy) oraz niechęć do krytycznego odbioru, selekcji i doboru prezentowanych treści, co sprzyja kształtowaniu się postaw oportunistycznych i cynicznych.

W toku podejmowanych przedsięwzięć reformatorskich pole działań wyznaczały i nadal wyznaczają wahadłowo troska o zachowanie dziedzictwa narodowego oraz dbałość o sprostanie wyzwaniom współczesności. Dochodzące do władzy poszczególne nurty (lewica, prawica itp.) zazwyczaj gwałtownie zmieniały krajobraz edukacyjny poprzedników, mając najczęściej trudności z wyważeniem punktu ciężkości – czemu wybitnie nie sprzyjała znaczna zmienność rządów. Od roku 1990 do 2021 w Polsce było 22 ministrów odpowiedzialnych za edukację, a – dla porównania – w Niemczech w tym

<sup>3</sup> B.D. Gołębnik, *Proces kształcenia*, w: Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2019, s. 896.

<sup>4</sup> Por. Z. Kwieciński, *Dynamika funkcjonowania szkoły. Studium empiryczne z socjologii edukacji*, Toruń 1995; tenże: *I cóż po pedagogu w zbójceckich czasach?*, „Studia Edukacyjne” 1996, nr 2; *Nieuniknione? Funkcje alfabetyzacji w dorosłości*, Toruń-Olsztyn 2002.

samym czasie było ich o połowę mniej, gdyż tylko jedenastu. Ostatnie reformy w edukacji jeszcze bardziej zmniejszyły przestrzeń interpretacji i doboru treści wykraczających poza określony kanon (narodowo-patriotyczny) na poziomie edukacji obowiązkowej i raczej nie zmniejszyły istniejącego już wcześniej nieprzystosowania edukacji szkolnej do wyzwań wolnego rynku<sup>5</sup>.

Niedostatki te wzmacnia nadal obecny brak społecznej kontroli polityki oświatowej, w ramach której możliwa byłaby szersza niż dotychczas partycypacja społeczeństwa w opiniowaniu, ocenianiu i wyznaczaniu kierunków rozwoju systemu edukacji, zdolna wymusić bardziej znaczące zmiany, wykraczające poza obietnice polityczne składane podczas wyborów. Nie sprzyja temu scentralizowanie i ustrojowe skonfliktowanie władz oświatowych – państwowych z samorządowymi<sup>6</sup>, zwłaszcza w obecnej bardzo spolaryzowanej rzeczywistości społecznej. Oczywiście zaprezentowane powyżej podejście nie wyczerpuje pola do interpretacji przyczyn kształtu współczesnego systemu edukacji, ale wydaje się być jednym z zasadniczych wyznaczających jego ramy.

#### MERYTOKRATYCZNA, KREDENCJALNA I UTYLITARNIA KONCEPCJA SPOŁECZEŃSTWA

Pomocnym ujęciem jest tzw. merytokratyczna koncepcja edukacji i społeczeństwa<sup>7</sup>, która podkreśla, że jednym z najbardziej istotnych elementów wyznaczających status danej jednostki są posiadane przez nią, i co ważniejsze, udokumentowane osiągnięcia w postaci dyplomu,

<sup>5</sup> U. Sztanderska, W. Wojciechowski, *Czego (nie)uczą polskie szkoły? System edukacji a potrzeby rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2008.

<sup>6</sup> Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *op. cit.*, s. 813.

<sup>7</sup> Z. Melosik, *Edukacja a stratyfikacja społeczna*, w: Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika, op. cit.*, s. 765.

mów, świadectw, zaświadczeń itp. W systemie społeczeństwa merytokratycznego, jakim niewątpliwie są wysokorozwinięte społeczeństwa współczesne, właściwie nie ma obszarów, które nie wymagałyby formalnego poświadczenia kwalifikacji, potrzebnych często nawet przy pracach fizycznych. Chociaż, jak się okazuje, są nieliczne obszary nie wymagające formalnego przygotowania, np. polityka<sup>8</sup>.

Sam dyplom szkolny spełnia w ujęciu merytokratycznym szereg funkcji, w tym:

- sprawiedliwie sankcjonuje i rozdziela status społeczny – przynajmniej w założeniu ma być to podział sprawiedliwy, czyli według realnego zasobu wiedzy i umiejętności jednostki;
- dobrze działający system w ujęciu merytokratycznym powinien stratyfikować i wychwytywać tych „najlepszych, najzdolniejszych”<sup>9</sup>.

Uzupełnieniem powyższej tendencji jest ujęcie kredencjalne, w ramach którego dyplomy uczelni wyższych stanowią swego rodzaju „walutę obiegową”<sup>10</sup>. Zgodnie z tym ujęciem, dyplomy, podobnie jak każda waluta, mogą ulegać inflacji w sytuacji przewagi podaży nad popytem – w sytuacji umasowienia dyplomów i powszechności kształcenia wyższego, co ma jednocześnie znaczące reperkusje na rynku pracy. Mimo tego procesu nie wszystkie dyplomy mają dokładnie tę samą wartość, gdyż nierówny poziom uczelni i nierówny dostęp do najbardziej prestiżowych miejsc studiowania i kierunków sprawiają, że ich „wartość wymienna” na rynku pracy i w powszechnym odbiorze jest inna. Niezależnie od powyższego, funkcja dyplomu jako takiego pozostaje niezmienna, a jest nią „utrzymywanie istniejącej stratyfikacji społecznej”<sup>11</sup>, w sytuacji różnej dostępności i różnych szans poszczególnych grup społecznych.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> Tamże, s. 766.

W tym przypadku warto też zwrócić uwagę na zjawisko tzw. dziedziczenia statusu i dyplomu, widoczne na przykładzie wybranych profesji o tradycyjnie wyższym statusie, np. lekarskich czy prawniczych, ale także najniższych warstw społecznych.

Zjawisko nierówności edukacyjnych zaczyna się bardzo wcześnie (poziom przedszkola, szkoły podstawowej). Zmiany oraz reformy edukacji jego nie zniwelowały, grupy uprzywilejowane utrzymują swoją dominację dzięki posiadaniu większych zasobów, a o nierównościach społecznych decydują mechanizmy socjalizacyjne, w i poza szkołą oraz zasoby kulturowe i społeczne rodzin<sup>12</sup>.

Kolejnym ujęciem jest utylitaryzm, który podkreśla, że nadrzędnym celem edukacji ma być przede wszystkim jej dopasowanie do potrzeb rynku pracy i przyszłego życia zawodowego jednostki i potrzeb społeczeństwa. Przy czym, nieistotne są tutaj wewnętrzne motywacje jednostki. Głównym zadaniem edukacji ma być „dostarczanie” kolejnych roczników, opisywanych w postaci „ludzkiego kapitału”, optymalnie spełniających wymagania pracodawców. Z jednej strony nie można odmówić słuszności takiemu podejściu, w szczególności na polskim rynku pracy zmagającym się przez ostatnie trzy dekady z poważnym niedopasowaniem podaży i popytu. Jednak nawet takie podejście wymaga pewnego krytycyzmu – zwłaszcza zadbania o większą egalitarność i drożność systemu edukacji, gdyż podejście utylitarne zazwyczaj konserwuje istniejącą strukturę społeczną<sup>13</sup>.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, można zarysować kilka płaszczyzn.

Pierwsza to pytanie, czy i w jakim stopniu ma być tak, że celem edukacji jest przygotowanie uczniów do podejmowania zatrudnienia, czy też edukacja jest też wartością samą w sobie. Na ile wiedza akademicka ma kształtować pracownika w sensie zawodowym, a na ile

<sup>12</sup> M. Boni (red.), *Młodzi 2018*, <http://mlodzi2018.pl> [dostęp: 4.04.2021].

<sup>13</sup> Z. Melosik, *Edukacja a stratyfikacja...*, s. 781–782.

tożsamościowym? – § „akademickość vs ekonomiczna odpowiedzialność”<sup>14</sup>.

Na ile aktualne powinno być stwierdzenie, że po mimo niewątpliwych korzyści, jakie daje edukacja, nawet ta słabszej jakości, to nawet wykształcenie uzyskane na czołowej uczelni danego kraju nigdy nie da gwarancji sukcesu życiowego, ale ma na pewno wartość autoteliczną. Co mogłoby wskazywać, że w szczególności edukację na poziomie wyższym należy traktować jako swego rodzaju „inwestycję opartą na ryzyku”<sup>15</sup>. I to w sytuacji widocznego już w Polsce zjawiska tzw. przededukowania społeczeństwa, czyli braku korelacji między istniejącą strukturą zawodową i potrzebami rynku a strukturą absolwentów opuszczających system szkolnictwa, w tym sytuacji przyjmowania przez pracodawców osób z dyplomami na stanowiska, gdzie wcześniej posiadanie dyplomu nie było konieczne. A jednocześnie posiadanie dyplomu ukończenia studiów wyższych jest nadal istotne, gdyż stanowi podstawowy warunek wstępny, choć niewystarczający, aby potwierdzić kwalifikacje na rynku pracy.

Jak wskazuje Z. Melosik, w tej sytuacji coraz większego znaczenia nabierają czynniki subiektywne, wyznaczone przez potencjalnego pracodawcę, w tym np. ogólne wrażenie, polecenie przez inne osoby czy intuicja<sup>16</sup>. A jednocześnie nasila się zjawisko tzw. powrotu do pochodzenia społecznego, czyli w sytuacji, kiedy dostępny system kształcenia i uzyskiwania formalnego potwierdzenia zdobytych kwalifikacji, nie gwarantuje oczekiwanej pozycji na rynku pracy. Znaczące okazują się być takie determinanty jak: pochodzenie, status rodziców, ich zasoby, posiadane sieci kontaktów. Zapobiegliwość i spryt w większym stopniu determinują przyszłość niż uzyskiwany formalnie poziom wykształcenia<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Tamże, s. 782.

<sup>15</sup> Tamże, s. 784.

<sup>16</sup> Tamże, s. 781–785.

<sup>17</sup> Tamże, s. 784.

## PRZEMIANY WYMAGAŃ RYNKU PRACY I SYSTEMU EDUKACJI

Badacze przedmiotu wskazują na kilka możliwości dalszego rozwoju sytuacji w zakresie wymogów rynku pracy i przemian systemu edukacji.

Pierwsza z nich to sytuacja, do której formalnie dąży się w różnych krajach (np. w Niemczech), aby w jak największym stopniu dopasować strukturę uzyskiwanego wykształcenia absolwentów do bieżących wymagań rynku pracy. System taki wymaga spełnienia szeregu warunków, w tym stosowania się do ściśle określonych limitów przyjęć i swoistego „sortowania przez system edukacyjny kohort młodych ludzi, w postaci gotowych paczek absolwentów”, przekazywanych potem rynkowi pracy<sup>18</sup>. W takim ujęciu nie ma też mowy o wychodzeniu naprzeciw aspiracjom młodych ludzi, zwłaszcza tych, których zainteresowania różnią się od bieżącej koniunktury i rankingu czołowych zawodów.

Druga opcja to dalsza nieograniczona ekspansja edukacji i podgrzewanie aspiracji edukacyjnych wszystkich młodych ludzi, wyrażanych w przekonaniu o absolutnej potrzebie uzyskania wykształcenia wyższego przez wszystkich, połączone z rozczarowaniem części osób, w sytuacji gdy uzyskana praca nie potwierdzi się z aspiracjami.

Trzecie ujęcie, proponowane najczęściej, to próba wyśrodkowania między potrzebami rynku pracy a ideą demokratyzacji edukacji dostępnej dla wszystkich. To pewna „opcja pomiędzy” oboma powyższymi ekstremami. Uzupełnieniem jest tutaj ujęcie mieszane, w którym dostęp do kształcenia jedynie części zawodów podlega reglamentacjom.

Badacze podkreślają, że sam dyplom powinien oczywiście ułatwiać dobry start w życie zawodowe, ale kompetencje, które poświadcza, powinny być w kolejnych latach potwierdzane w prak-

<sup>18</sup> Tamże, s. 785.

tyce<sup>19</sup>. Co zazwyczaj ma miejsce w sytuacji gdy wymagania rynku pracy weryfikują jakość uzyskanych kompetencji.

Kolejną sugestią jest zapewnienie większej „drożności” systemu kształcenia, zwłaszcza dla jednostek z tzw. słabszym dyplomem, które powinny mieć szansę zawodowego „przekroczenia” możliwości jakie otrzymały. Oczywiście na sam proces otrzymania danej pracy będą miały nadal wpływ takie czynniki jak: koneksje, układy czy łut szczęścia<sup>20</sup>.

Jak wskazuje R. Bolles w swojej książce „Jakiego koloru jest twój spadochron”<sup>21</sup>, będącej jednym z najpopularniejszych na świecie przewodników dla osób zmieniających zawód i poszukujących pracy, osoba, która jest zatrudniana na danym stanowisku niekoniecznie jest tą, która najlepiej nadaje się do danej pracy [na dłuższy czas – S.Z.], ale na pewno jest tą, która wie jak tę pracę otrzymać.

## NOWE (I STARE) KIERUNKI PRZEMIAN

Warto zaznaczyć, że debata o kierunkach przemian polskiego systemu edukacji nie jest nowa i nie są to nowe kierunki i postulaty zmian.

Jak pisze B.D. Gołębiak: „Realizowany program ma w szerokiej skali ułatwić budowanie demokracji uczestniczącej, a w węższej – kształtowanie nowej relacji młodego i starszego pokolenia, zrozumienie zmian zachodzących we współczesnym świecie (...). Obszary nowych zagadnień, wynikające z warunków wyjściowych, to: szerokie zastosowanie nauki, informatyki, globalna ekonomia, biotechnologie, nowe obszary konkurencji, uwzględnianie czynnika etniczności,

<sup>19</sup> Tamże, s. 789.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> R. Bolles, *Praktyczny podręcznik dla poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Studio Emka, Warszawa 2011.

akceptacja różnic kulturowych, docenienie kobiecości, zwrot ku uniwersalnym wartościom, transcendencji, a przede wszystkim demokracja i wielokulturowość, krytyczne korzystanie z mediów, edukacja do przetrwania (ekologizm, pacyfizm), prawdomówność, równe szanse, nowe wymagania świata pracy (...), praca nad sobą<sup>22</sup>.

Wszystkie powyższe postulaty pojawiły się w polskim dyskursie edukacyjnym jeszcze w latach dziewięćdziesiątych minionego wieku, ale sądząc po analizie opisanych poniżej wybranych raportów, nadal nie tracą nic ze swojej aktualności<sup>23</sup>. Jest kwestią otwartą, czy wynika to bardziej z tempa przemian rzeczywistości wymuszającej ich stałą obecność, czy też raczej ze swoistej inercji polskiego systemu kształcenia, wobec którego deklarowane są wciąż nowe (choć nadal te same) wyzwania, ale ich realizacja najwidoczniej nie następuje lub nie dzieje się to w stopniu wystarczającym.

Najnowsze opracowania wskazują na kolejne sugestie i dobre praktyki, jakie można zastosować aby lepiej dopasować wymagania rynku pracy i systemu kształcenia w Polsce.

a) Ważne są także działania wspierające uczestnictwo Polaków i Polek w kształceniu się przez całe życie, ponieważ nadal większość osób dorosłych nie podnosi ani nie aktualizuje swoich kwalifikacji<sup>24</sup>. Ważne jest, aby kłaść nacisk na te rozwiązania, które umożliwiają łączenie nauki z pracą oraz nauki z opieką nad dziećmi, zwłaszcza dla studiujących młodych rodziców obojga płci.

b) W dalszym ciągu ważne jest uelastycznianie czasu pracy, tak aby możliwe było łatwiejsze godzenie aktywności zawodowych i edukacyjnych.

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> B.D. Gołębnik, *Proces...*, s. 896.

<sup>24</sup> J. Burski, A. Chłoń-Domińczak, M. Palczyńska, M. Rynko, P. Śpiewanowski, *Umiejętności Polaków – wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.

c) Celowe jest również wspieranie staży zawodowych, oferowanych w szczególności osobom, które przez dłuższy czas bezskutecznie poszukują pracy.

d) Wsparcie w zakresie poszukiwania pracy jest niezbędne dla osób z niższym wykształceniem, szczególnie z wykształceniem zasadniczym zawodowym, gdyż te osoby, w tym szczególnie starsze, rzadko szukają aktywnie pracy (przykładowo nie biorą udziału w testach, rozmowach kwalifikacyjnych)<sup>25</sup>.

e) Kolejnym punktem jest zapobieganie i w miarę możliwości niwelowanie skutków „drenażu mózgów” i dbanie o równomierny rozwój w poszczególnych regionach kraju.

Poniżej zbiór wskazówek i możliwości zmiany w zakresie edukacji oraz wyzwań z tym związanych, na które wskazują raporty: *Młodzi 2018* oraz badania British Council w ramach „Next Generation”. Polska – marzec 2021<sup>26</sup>.

1. Odnosząc się do systemu edukacji, ważne są też wskazówki dotyczące samej szkoły oraz doboru treści w niej nauczanych. W tym zakresie edukacja szkolna powinna w dużo większym stopniu kształcić osoby zdolne sobie poradzić z wyzwaniami „jutra”. Należy uczyć stawiać sobie pytania aktualne nie 20 lat temu, ale o to, jaki będzie świat za 20, 50 lat! Dzisiaj w szkole dużo częściej dyskutuje się o tym, co było, niż o tym co będzie!

2. Aby lepiej przygotować szkołę do wyzwań zmieniającej się rzeczywistości, należy ją ściślej wpleść w system międzynarodowych inicjatyw i programów edukacyjnych, które usprawnią naturalny przepływ idei, inspiracji i pomysłów między poszczególnymi krajami. Takie inicjatywy, jak szerszy udział młodzieży i szkół w programie Unii Europejskiej Erasmus+ czy inicjatyw, takich jak Edukacja Globalna są tutaj nie do przecenienia.

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> M. Boni (red.), *Młodzi...*; British Council, *Next Generation, Streszczenie*, Polska – marzec 2021, Londyn 2021 [dostęp 10.04.2021].

3. Kolejnym zadaniem dla polskiej szkoły i uczęszczającej do niej młodzieży jest zwrócenie szczególnej uwagi na zmieniające się uwarunkowania demograficzne – nie tylko Polski i Europy, ale i reszty świata. Jest istotne, aby zrozumieć, że będą one wpływać wielowektorowo – pośrednio i bezpośrednio – na kształt relacji społeczno-gospodarczych między naszym krajem a resztą świata. W szczególności będą oznaczać mniejszą dostępność do kurczących się zasobów naturalnych czy paliw kopalnych oraz ich coraz większe koszty.

a. Poza demografią kolejnym wyzwaniem są przemiany demokracji dokonujące się w różnych krajach, które mogą sprawić, że wolność słowa i swoboda wyboru nie będą podstawową regułą ustroju państw.

b. Istotne też będą narastające dysfunkcje globu w związku z kryzysem środowiskowym, które w znacznym stopniu nakładają się będą na opisane wcześniej przemiany,

4. Wreszcie warto rozpocząć dyskusję o charakterze oraz stopniu przewidywalności i nieprzewidywalności procesów i skutków właśnie mającej miejsce rewolucji cyfrowej w Europie na świecie. Jak na razie widać bardzo wyraźnie, iż to młode pokolenie jest tym, które z jej zdobyczy korzysta najbardziej ochoczo i bezkrytycznie, nie będąc jak się wydaje w odpowiedni sposób przygotowane na potencjalne negatywne konsekwencje, chociażby udostępniania danych osobowych, wizerunku, informacji o aktualnie wykonywanych czynnościach itp.

5. Odejdźcie od tradycji teoretycznych na rzecz bardziej otwartego systemu, w tym pod względem doboru treści i sposobu oceniania oraz mniejszego skupienia na weryfikacji treści teoretycznych (encyklopedyzm).

6. Zwrócenie uwagi na polepszenie jakości edukacji językowej, zwłaszcza w mniejszych ośrodkach szkolnych oraz dla uczniów szkół branżowych i tych, w których edukacja językowa nie jest zazwyczaj priorytetem. I w których praktyczna umiejętność posługiwania się nauczanym językiem obcym jest bardzo słaba.

7. Jak wskazują autorzy powyższych raportów, ważna jest także realizacja w szkołach dobrej rzetelnie, prowadzonej edukacji seksualnej, której brak lub jest ona na bardzo niskim poziomie.

8. Przedostatnim elementem jest dbałość o wyposażenie uczniów w podstawową wiedzę ekonomiczną, którą będą mogli potem dalej rozszerzać, także samodzielnie. Mieszczą się tutaj w pierwszej kolejności kompetencje uczące młodzież aktywnego szukania pracy, w kraju i za granicą, i sprawnego poruszania się na bardzo zmiennym w Polsce rynku pracy. Kolejnym obszarem powinny być umiejętności związane z poruszaniem się w środowisku biznesowym, w tym podstawowe informacje o możliwości zakładania własnej działalności gospodarczej, jej zawieszania, restrukturyzowania, ale też szukania funduszy na jej dofinansowanie itp.

9. Na koniec, ale przez to wcale nie mniej ważne, jest kształtowanie i wzmacnianie u młodzieży umiejętności interpersonalnych oraz radzenia sobie ze stresem i porażkami. Współczesny świat oferuje młodym ludziom w Polsce wiele możliwości, niewątpliwie więcej niż 30 czy 50 lat temu, ale jednocześnie dużo większe są wobec nich oczekiwania i dużo większe jest ryzyko niepowodzenia, które nie powinno zniechęcać do dalszych wysiłków. Wyposażenie młodego pokolenia w skuteczne narzędzia radzenia sobie z nadmiarem informacji, szumu informacyjnego oraz planowania swojego rozwoju jest co najmniej tak istotne, jak kompetencje twarde, w jaki wyposaża nas system edukacyjny.

## PODSUMOWANIE

Odpowiedź na pytanie – po co kształcić i jaki jest cel edukacji – może być oczywiście różna, jednak – zgodnie z kierunkiem opisanych w tekście rozważań – chcę wyrazić pogląd, że należy kształcić po to, aby wyposażyć jednostkę do optymalnego radzenia sobie z wyzwaniami, jakie stawia wobec niej teraźniejszość oraz – co przynaj-



mniej tak samo ważne – z wyzwaniami, jakie może stawiać przyszły świat, w którym tej jednostce przyjdzie aktywnie żyć i funkcjonować. A także umiejętności świadomego kształtowania tych zmian i reagowania na nie. W mojej opinii wymaga to znaczącego przewartościowania wartości, z jakimi funkcjonuje obecny system. Zakładający, oczywiście w pewnym uproszczeniu, że najpierw należy wyposażyć jednostkę w cały bagaż dorobku i tradycji, a czas na stawianie pytań o kierunek rozwoju i sens przekazywanych treści przyjdzie później.

Z całą pewnością arbitralne zdefiniowanie wymagań systemu edukacji w kontekście wymagań przyszłości nie jest, i pewnie nigdy nie będzie, łatwe. Mimo to można przypuszczać, że po kolejnych dekadach, w których treści programowe określane były zgodnie z wymogami scjentyzmu i behawioryzmu oraz mniej lub bardziej obecnej centralizacji, decydenci oraz wszyscy uczestnicy polskiego systemu edukacyjnego powinni wiedzieć, że: „kreowanie (i dostosowywanie do współczesnych wymagań – S.Z.) nowego programu nie polega na jednorazowym opracowaniu i wdrożeniu reform, ale na nieustającym re/de/konstruowaniu – i to w dialogu, a niekiedy w konfrontacji z różnymi podmiotami edukacji. Zawieranie licznych kompromisów okazuje się tutaj niezbędne”<sup>27</sup>. Powinna to być dewiza dla wszystkich, chcących obecnie i w przyszłości odpowiadać na potrzebę zmian systemu edukacji w Polsce.

## BIBLIOGRAFIA I NETOGRAFIA

- Bolles R., *Praktyczny podręcznik dla poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Studio Emka, Warszawa 2011.
- Burski J., Chłóń-Domińczak A., Palczyńska M., Rynko M., Śpiewanowski P., *Umiejętności Polaków – wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.

<sup>27</sup> B.D. Gołębniak, *Proces...*, s. 897.

- Gołębniak B.D., *Proces kształcenia*, w: Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2019.
- Kwieciński Z., *Dynamika funkcjonowania szkoły. Studium empiryczne z socjologii edukacji*, Toruń 1995.
- Kwieciński Z., *I cóż po pedagogu w zbójeckich czasach?*, „Studia Edukacyjne” 1996, nr 2
- Kwieciński Z., *Nieuniknione? Funkcje alfabetyzacji w dorosłości*, Toruń-Olsztyn 2002.
- Kwieciński Z., Śliwerski B. (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2019.
- Melosik Z., *Edukacja a stratyfikacja społeczna*, w: Z. Kwieciński, B. Śliwerski (red.), *Pedagogika*, PWN, Warszawa 2019.
- Przybylska E., *Analfabetyzm funkcjonalny dorosłych jako problem społeczny, egzystencjalny i pedagogiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2014.
- Śliwerski B., *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Kraków 2004.
- Sztanderska U., Wojciechowski W., *Czego (nie)uczą polskie szkoły? System edukacji a potrzeby rynku pracy w Polsce*, Warszawa 2008.

## Netografia

- Boni M. (red.), *Młodzi 2018*, <http://mlodzi2018.pl>.
- British Council, *Next Generation, Streszczenie*, Polska – marzec 2021, Londyn 2021.

JAKIE KOMPETENCJE ZAGWARANTUJĄ  
WEJŚCIE I UTRZYMANIE SIĘ  
NA RYNKU PRACY?

---

ZAUFANIE W BUDOWANIU  
KULTURY ORGANIZACYJNEJ  
W DOBIE WYMAGAŃ NA RYNKU PRACY

---

Zaufanie odgrywa niebagatelną rolę w budowaniu kultury organizacji i, która odnosi się do całości systemu organizacyjnego, jaki kształtuje, więc również do kwestii zaufania. Kultura organizacyjna może ewaluować w kierunku kultury zaufania. Stanowi poniekąd wyższą formę kultury organizacyjnej, w ramach której zaufanie jest najwyższą wartością, korzystającą z jej fundamentów.

Głównym tematem pracy jest przedstawienie zagadnienia zaufania oraz jego roli w kontekście kultury organizacji oddziałów partnerskich Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń. Przy wyborze tematu pracy kierowano się głównie zainteresowaniem tym obszarem z punktu widzenia studentki zarządzania. Celem pracy jest identyfikacja roli, jaką pełni zaufanie pracowników oraz pracodawcy oraz identyfikacja czynników determinujących rozwój i utrzymanie zaufania w kulturze organizacji.

\* Absolwentka kierunku zarządzanie, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

## ZAUFIANIE W KONTEKŚCIE ORGANIZACJI

Tematykę dotyczącą zagadnienia zaufania można rozpatrywać wielopłaszczyznowo. Procesy oraz związane z nimi kwestie dotyczące budowania relacji opierają się na zaufaniu zarówno w odniesieniu do wnętrza przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenia. Spoiwem, który łączy te przestrzenie, jest kapitał ludzki. Odgrywa on istotną rolę w prawidłowym kształtowaniu tych relacji<sup>1</sup>.

Definicję zaufania można znaleźć w wielu publikacjach naukowych. Przedstawiane są w niej także różne podejścia do tego zagadnienia. Tematyka zaufania jest m.in. przedmiotem badania nauki o zarządzaniu, gdzie termin ten postrzegany jest jako jedno z narzędzi służących do podnoszenia poziomu efektywności w ramach działalności przedsiębiorstwa. Jedną z definicji zaufania można odnaleźć u F. Fukuyamy. Według autora: „zaufanie to mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach”<sup>2</sup>. Fukuyama twierdzi, że poszczególne kultury wpływają na budowanie oraz poziom zaufania w społeczeństwie.

Na gruncie polskim definicję zaufania w kontekście organizacji prezentuje J. Penc, który wskazuje, że „zaufanie można precyzyjnie określić jako wiarę w to, że osoba, z którą wchodzimy w interakcje, posiada właściwe kwalifikacje, kompetencje i cechuje się prawością charakteru”<sup>3</sup>. Autor opiera się na przekonaniu, że budowanie relacji opartej na zaufaniu uzależnione jest od przestrzegania norm i zasad

<sup>1</sup> R.K. Sprenger, *Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 4-5.

<sup>2</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 39.

<sup>3</sup> J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 326.

etycznych, przyzwoitości i uczciwości ludzi. Innym podejściem jest postrzeganie zaufania przez funkcję korzyści<sup>4</sup>.

Problematyka zaufania posiada interdyscyplinarny charakter z uwagi na wielość spojrzeń na zagadnienie. Mimo występowania różnych definicji oraz podejść do zagadnienia zaufania, można zauważyć elementy wspólne zjawiska zaufania, takie jak:

- 1) dobrowolność,
- 2) konkretny określony obszar,
- 3) pozytywny wymiar<sup>5</sup>.

Przegląd literatury z tematyki zaufania pozwala wyróżnić wiele jego rodzajów, w zależności od tego, gdzie są kierowane działania ludzi. Można wyszczególnić zaufanie: osobiste, pozycyjne, komercyjne, technologiczne, instytucjonalne oraz systemowe<sup>6</sup>. Zaufanie osobiste wynika z bezpośrednich stosunków między ludźmi. Zaufanie pozycyjne związane jest z kredytem zaufania do danych zawodów, funkcji społecznych (zawód prawnika, lekarza). W odniesieniu do zaufania komercyjnego mówimy o relacji klienta z instytucją. Zaufanie technologiczne wiąże się z systemami technicznymi, informatycznymi oraz telekomunikacyjnymi. Zaufanie instytucjonalne jest kierowane do danego typu organizacji, np. do szpitali, banków. Zaufanie może być również kierowane do całego systemu, np. do państwa, i mówimy wówczas o zaufaniu systemowym<sup>7</sup>.

Obecność zaufania w organizacji ma pozytywne konsekwencje, gdyż istnieje możliwość szybkiej reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. Zaufanie w organizacji jest koncepcją zarządzania, opierającą się na normach i wartościach, które odnoszą się do kompetencji,

<sup>4</sup> B. Szulago, *Zaufanie w budowaniu kultury organizacji na przykładzie PZU S.A.*, Elbląg 2020, praca licencjacka niepublik., s. 8.

<sup>5</sup> J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wyd. PWN, Warszawa 2013, s. 410.

<sup>6</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2005, s. 312.

<sup>7</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 11-12.

życzliwości czy uczciwości. Istotą zaufania organizacyjnego jest dwustronne wypełnianie określonych zobowiązań, zarówno organizacji, jak i pracowników<sup>8</sup>. Zaufanie między przełożonym a podwładnym to relacja wpływająca na efektywność pracy, zaangażowanie, satysfakcję w środowisku organizacji<sup>9</sup>.

Występowanie zaufania zależy od jakości pracy oraz autorytetu menadżera, współdecydującego o jakości zarządzania. Menadżerowie posiadający umiejętność inspiracji oraz budowania zaufania uzyskują lepsze wyniki w pracy, jak i większe zaangażowanie pracowników. Są też menadżerowie, którzy nie uwzględniają zagadnienia zaufania, co w konsekwencji nie przynosi oczekiwanych rezultatów pracy<sup>10</sup>. Menadżer cechujący się ufnością, wiarą w siłę oraz możliwości swojego zespołu jest w stanie osiągnąć lepsze wyniki pracy<sup>11</sup>.

W procesie budowania zaufania duże znaczenie ma skuteczna komunikacja wraz z odpowiednimi interakcjami z pracownikami, polityką otwartych drzwi, spotkaniami z pracownikami. A. Rudzewicz podkreśla, że budowanie zaufania w organizacji to proces długotrwały. Przełożony zdobywa dostęp do wiedzy pracowników tylko w przypadku, gdy mu zaczną ufać. W ramach tego procesu występuje szereg elementów, jak chociażby: kompetencje, uczciwość, życzliwość, otwartość, sprawiedliwość, prawdomówność, konsekwencja, szanowanie drugiego człowieka, pewność w podejmowaniu decyzji<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> E. Kapuścik, *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe WSH” 2015, seria: Zarządzanie, nr 2, s. 141–142.

<sup>9</sup> A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, nr 15, s. 292.

<sup>10</sup> J. Penc, *op. cit.*, s. 325–326.

<sup>11</sup> A. Rudzewicz, *Zachowanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 255, s. 263.

<sup>12</sup> A. Rudzewicz, *Zachowanie wewnętrzne...*, s. 264.

Rozpatrywanie zagadnienia zaufania nie może odbywać się z pominięciem błędów, przyczyniających się do spadku poziomu zaufania w organizacji. Wśród nich warto wyszczególnić<sup>13</sup>:

- błędy w obszarze strategii oraz brak przejrzystości w zakresie wizji, celów i misji firmy;
- zwalnianie pracowników bez podania powodów;
- brak występowania prawidłowej komunikacji;
- brak polityki ujawniania informacji;
- zbyt niskie wynagrodzenie.

## ROLA ZAUFIANIA WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Współczesne organizacje dużą wagę przywiązują do zaufania przełożonego do pracownika. Pracodawca coraz częściej oczekuje lojalności i sumienności, jednakże pominięcie życzliwości i wiary w posiadane kompetencje może te oczekiwania zniwelować. Wzajemne zaufanie na odpowiednim poziomie przynosi wartość pozytywną. Zaufanie skutkuje efektywnym funkcjonowaniem organizacji oraz wysokim poziomem zadowolenia pracowników. Wpływa również na skuteczność działania organizacji, jej cele i zyski. Pracownik ufający organizacji jest w stanie ponieść na jej rzecz wysiłek<sup>14</sup>.

Zaufanie przełożonego w stosunku do pracownika przekłada się na wiele kwestii związanych z wykonywaną pracą. Przełożony, który ufa, z większą częstotliwością wysyła pracownika na szkolenia, częściej daje mu też możliwość dalszego rozwoju. Dochodzi do sytuacji, w której przełożony potrafi docenić pracę, wesprzeć oraz wyróżnić pracownika, którego darzy zaufaniem. Idąc dalej, pracownik, który

<sup>13</sup> Ibidem, s. 264.

<sup>14</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 17–18.

ufa pracodawcy jest w stanie zaangażować się w pracę, zwiększyć swoją produktywność. Pracownik, który ufa, nie czuje potrzeby częstej absencji w pracy<sup>15</sup>.

Zaufanie oparte na wzajemnym szacunku, chęci dzielenia się wiedzą, pozytywnie wpływa na działanie organizacji. Przyczynia się do umocnienia zaangażowania pracowników w realizację celów oraz budowania potencjału firmy. Istnienie kultury zaufania w organizacji stanowi cenny zasób oraz jest źródłem przewagi konkurencyjnej. Według F. Fukuyamy brak zaufania powoduje, że ludzie stają się aspołeczni. W wyniku braku zaufania dochodzi do ograniczenia horyzontów, wzrasta korupcja, niszczą się postawy obywatelskie, a zachowanie autorytarne ulegają wzmocnieniu<sup>16</sup>.

Korzyści budowania zaufania w organizacji są bezsprzeczne. Zaufanie nie tylko jest pomocne przy przewyciężaniu pojawiających się problemów, ale również zwiększa zaangażowanie i podnosi efektywność zespołową. Zaufanie stanowi niematerialną wartość dla organizacji, zapewniającą mu rozwój i sukces. Organizacja, która posiada wysoki stopień kultury zaufania, dostarcza produkty oraz usługi o wysokiej jakości i po niższych kosztach, aniżeli przedsiębiorstwo z niskim stopniem zaufania<sup>17</sup>.

Zaufanie stanowi wymierną wartość ekonomiczną dla przedsiębiorstw. Jest siłą napędową, która buduje pozytywne relacje między uczestnikami organizacji i wartością samą w sobie, która prowadzi do motywowania ludzi, angażowania ich w pracę. Zaufanie w relacji przełożony-pracownik musi bazować przede wszystkim na działaniach. Docenienie pracowników za realizację ich celów, okazywanie szacunku, wspieranie w rozwoju osobistym, przyczyni się niewątpliwie w bardziej sprawne działanie organizacji. Należy podkreślić,

<sup>15</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> A. Rudzewicz, *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, nr 15, s. 293.

że współczesne przedsiębiorstwa nie działają w sposób prawidłowy bez kultury zaufania<sup>18</sup>.

Znaczenie roli zaufania w organizacji są obszerne. W ramach korzyści, jakie przynosi wysoki poziom zaufania, można wskazać następujące kwestie<sup>19</sup>:

- dopasowanie się organizacji do zachodzących zmian,
- umiejętności wprowadzania zmian,
- wzrost szybkości działania firmy,
- wzrost jakości,
- wzrost produktywności,
- wymiana wiedzy i doświadczenia,
- umożliwienie kreatywności, innowacyjności, rozwoju osobistego,
- obniżenie kosztów transakcyjnych,
- skuteczne zarządzanie,
- sprawna komunikacja i współpraca.

Zaufanie jest zbiorem danych oczekiwań w stosunku do drugiej osoby. To zgoda na pozostawanie w stosunku współzależności bądź zależności. Zaufanie jest wartością zmienną, którą można utracić. Posiada ogromny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i stanowi element pozytywny potencjału każdego przedsiębiorstwa.

## ISTOTA KULTURY ORGANIZACJI

Kultura organizacyjna cechuje się wieloznacznością, różnymi podejściami i wielorakim rozumieniem. Zainteresowanie kulturą organizacyjną rozpoczęło się w momencie styczności firm amerykańskich z innymi kulturami, głównie japońskimi organizacjami, które z sukcesem zdobywały kolejne rynki. Amerykanie, porównując obydwie kultury, doszli do wniosku, że mentalność Japończyków charakteryzuje

<sup>18</sup> Ibidem, s. 301.

<sup>19</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 20.

się tym, że dużą wagę przywiązywano do systemu norm i wartości. To powodowało, że wydajność pracowników była znacznie większa<sup>20</sup>.

Jedną z definicji kultury organizacji przedstawił L. Mullins. Badacz zajmujący się tym zagadnieniem określił, że „kultura organizacyjna stanowi zespół wartości, tradycji, dążeń, przekonań, postaw będących ważnym filarem wszystkiego, czego dotyczy działanie człowieka w organizacji. Kultura zasila się poprzez system obrzędów, rytuały, wzorce komunikowania się oraz nieformalne struktury”<sup>21</sup>.

Żyjemy w czasach, w których na co dzień mamy do czynienia z wieloma kulturami, również w organizacji. Współistnienie na gruncie organizacji wielu kultur nikogo już nie dziwi. Jest rzeczą normalną. Wielokulturowość organizacji to cecha, która postrzegana jest jako wartość dodana, gdyż dzięki niej poszerza się obszar obserwacji w zakresie metodyki pracy.

Istota kultury organizacji sprowadza się do podstawowych cech, występujących w organizacji z różnym natężeniem. Jedną z tych cech jest obecność ryzyka, przy jednoczesnym występowaniu nowatorskiego podejścia. Rozpatruje się kwestie, w jakim pracownicy zachęceni są do podejmowania innowacyjnych działań i ryzyka. Kolejną cechą jest dbałość o szczegóły, która określa stopień, w jakim pracownicy przejawiają dokładność i szczegółowość podczas wykonywania zadań. Następnie należy wskazać na nastawienie na wyniki. Cecha ta określa stopień, w jakim kadra menadżerska skupia się na wynikach i efektach, nie metodach. Nastawianie na człowieka z kolei odnosi się do stopnia, w jakim decyzja kierownika bierze pod uwagę skutki osiągniętych wyników. Można jeszcze wyszczególnić inne cechy, w tym: nastawienie na zespoły (koncentracja na zespołach, a nie jednostce), agresywność (stopień, w jakim pracownicy przejawiają agresywne

<sup>20</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski i in., *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 585.

<sup>21</sup> A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 118.

zachowania oraz rywalizację między sobą) czy stabilność (stopień, w jakim organizacja podejmuje działania mające na celu utrzymanie dotychczasowego stanu rzeczy, rezygnując z rozwoju)<sup>22</sup>.

Kultura organizacji postrzegana jest jako zdolność do usystematyzowanych zasad funkcjonowania w danej organizacji. Kultura ta odzwierciedla misję i wizję samych twórców organizacji. To również proces, który się dzieje nieustannie i podlega ciągłym zmianom.

### ROLA KULTURY ORGANIZACJI W ZAKRESIE FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI

Kultura organizacyjna łączy grupę społeczną, gdyż stanowi zbiór zasad, które determinują wspólne oddziaływanie poszczególnych jednostek. Zdecydowana większość organizacji koncentruje się w grupach społecznych. Kultura organizacyjna spełnia nieocenioną rolę. Wśród jej najważniejszych funkcji wyodrębnić można następujące:

- integracyjną,
- percepcyjną,
- adaptacyjną.

Pierwsza z nich – funkcja integracyjna – polega na utrzymaniu organizacji w jednej całości. Kultura definiuje wszystkie elementy wspólne, czyli coś, co spaja i jest bazą do poczucia przynależności pracowników do danego zespołu. Funkcja ta przekłada się na odczuwanie związku emocjonalnego pracowników z daną organizacją oraz wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi, samopoczucie pracowników, poczucie bezpieczeństwa<sup>23</sup>. Funkcja percepcyjna natomiast

<sup>22</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 24.

<sup>23</sup> J. Kogut, *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, seria: Zarządzanie, nr 18, s. 82.

odnosi się do świadomości pracowników o postrzeganie organizacji i jej otoczenia. Następuje interpretacja zachodzących wydarzeń wewnątrz organizacji. Kolejna z funkcji – funkcja adaptacyjna – polega na dostarczaniu już gotowych schematów postępowania. Ma ona wpływ na zmniejszanie się postrzegania niepewności różnych sytuacji, a działania posiadają swój wzorzec w przeszłości<sup>24</sup>.

Inna klasyfikacja funkcji organizacji bierze pod uwagę zewnętrzne i wewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej. W ramach funkcji zewnętrznych wyszczególnia się kolejno wybrane najważniejsze cechy<sup>25</sup>:

- możliwość rozumienia nie tylko misji, ale również strategii organizacji;
- identyfikacja celu organizacji;
- integracja uczestników organizacji;
- podniesienie zaangażowania uczestników;
- występowanie porozumienia w zakresie wykorzystania zasobów;
- spójne sposoby pomiaru i przejrzyste kryteria oceny efektów w pracy;
- nieustanne ulepszanie środków, celów organizacji.

W ramach funkcji wewnętrznych w organizacji można wskazać następujące działania<sup>26</sup>:

- proponowanie wspólnego języka oraz słownika pojęciowego, dzięki czemu osiąga się porozumienie;
- formułowanie granic grupy – identyfikacja, kto jest uczestnikiem grupy, a kto nie;
- określanie zasad władzy i kryterium statusu – określanie co jest zabronione, a co dozwolone;

<sup>24</sup> B.R. Kuc, J.M. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa 2009, s. 357.

<sup>25</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 30–31.

<sup>26</sup> *Ibidem*.

- zaspokajanie potrzeb bezpieczeństwa i afirmacji, przy czym ważne jest zaznajomienie się z elementami kultury organizacji;
- zawieranie kryteriów nagradzania i karania – kultura sprzyja wspólnej postawie ocen zachowania, podejmowania decyzji, motywowania pracowników.

Obecnie każda działająca organizacja dysponuje własną unikalną kulturą organizacji. Różnice mogą wynikać z różnych czynników, w tym: przedmiotu działalności, finansów organizacji, filozofii, osób zarządzających, struktury zawodowej, kompetencji, doświadczenia i wielu innych czynników. Organizacje tworzą we własnym zakresie swój wzorzec, na którym opierają działanie. Jest to przejawem indywidualizmu przedsiębiorstw, co sprawia, że organizacje wyróżniają się na tle innych.

Kultura organizacyjna sprawia, że w organizacji kształtowane są zachowania organizacyjne i odkrywane postawy społeczności. W odniesieniu do pracowników prowadzi do odczuwania przynależności, tożsamości oraz kreowania określonego zachowania lub podejmowania decyzji<sup>27</sup>.

Kultura organizacyjna wprowadza do organizacji wiele korzyści, dlatego też powinna być ciągle pielęgnowana, zmieniana wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu zewnętrznym. Wpływ kultury organizacyjnej na zarządzanie zasobami ludzkimi jest olbrzymi. Należy tu wskazać chociażby wzrost efektywności pracy. Dzięki niej pracownicy odczuwają mobilizację, realizują zamierzone cele organizacji. Kultura organizacyjna zajmuje się wspieraniem realizacji strategii organizacji. Dzięki istnieniu kultury organizacyjnej ludzie podejmują wspólne działania, robią różne rzeczy razem, rozmawiają ze sobą, komunikują się zarówno werbalnie, jak i niewerbalnie.

<sup>27</sup> A. Ławniczak-Stadnik, *O kulturach firm amerykańskich*, w: A. Stankiewicz-Mróż, J. Lenzion, *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, s. 405.



## WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

Głównym celem artykułu była identyfikacja roli, jaką pełni zaufanie w organizacji oraz identyfikacja czynników determinujących rozwój i utrzymanie zaufania w kulturze organizacji. Przedmiotem badania był wpływ zaufania w budowanie kultury organizacji u pracowników oddziałów partnerskich Powszechnego Zakładu Ubezpieczeń Społecznych SA. Badania przeprowadzono w 2020 roku w grupie 36 pracowników i przełożonych placówek. Sformułowano najważniejsze problemy badawcze, które brzmiały następująco<sup>28</sup>:

- Czy pracownicy mają zaufanie do organizacji?
- Jaki jest poziom zaufania wśród pracowników?
- Czy zaufanie wpływa na kształtowanie kultury organizacji?

Sformułowano główną hipotezę badawczą o następującej treści: Zaufanie odgrywa ogromną rolę w budowie kultury organizacji.

Analizę przeprowadzono z zastosowaniem metody ilościowej oraz jakościowej w postaci obserwacji.

Podczas badań analizowano ocenę wpływu zaufania na budowanie kultury organizacyjnej. Pracownicy dokonali oceny, posługując się 5-stopniową skalą (wartość 1 oznaczała bardzo niską ocenę, wartość 5 bardzo wysoką). Wyniki przedstawiono na rys. 1.

Najlepiej ocenianymi spośród działań była czytelność umowy o pracę (średnia ocen 4,3), bezpieczeństwo pracy (średnia ocen 4,2) oraz czytelność zakresu obowiązków ze średnią ocen 4,1. Najgorzej ocenianym działaniem była kwestia otwartości komunikacji w zespole, z wynikiem średniej oceny 3. Oznacza to, że pracownicy dostrzegli występujące problemy w komunikacji, nie mieli poczucia otwartości w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi.

W badaniach zwrócono uwagę na ocenę wartości, które obowiązują w oddziałach partnerskich PZU. Wyniki ocen zamieszczono na rys. 2.

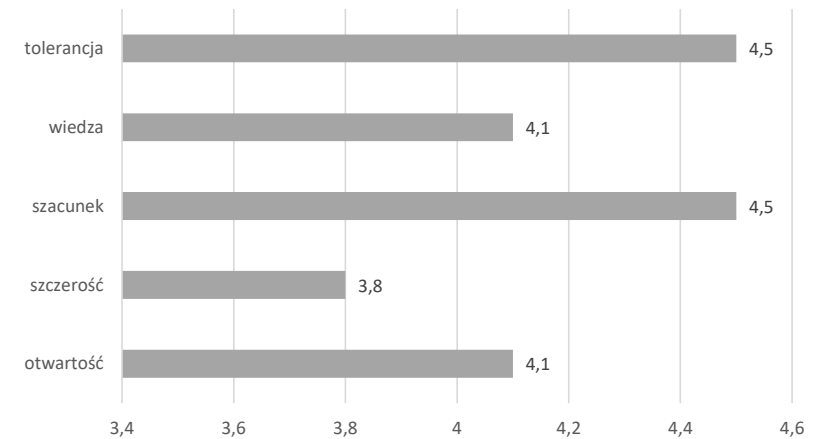
<sup>28</sup> B. Szulago, *op. cit.*, s. 33-34.

## ZAUFIANIE W BUDOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ...



Rys. 1. Ocena stopnia realizacji wybranych działań w organizacji (średnia ocena)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań



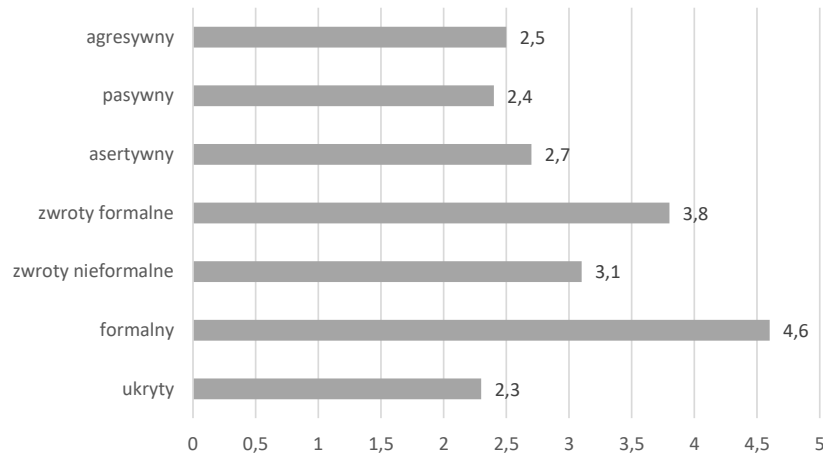
Rys. 2. Ocena wybranych wartości obowiązujących w firmie w opinii badanych (średnia ocena)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań

Zabrane dane dowiodły, że w organizacji obecna jest wysoka tolerancja (średnia ocen 4,5). Identyczną ocenę uzyskał szacunek. Ocena takich wartości jak wiedza czy otwartość była identyczna,

albowiem każda uzyskała średnią ocenę 4,1. Pozostała wartość – szczerść – uzyskała średnią ocenę 3,8. W opinii respondentów większość wartości w organizacji jest ocenianych przez pracowników wysoko. Pracownicy są świadomi ich istnienia.

W kolejnym kroku badania zwrócono uwagę na jakość komunikacji, która niewątpliwie wpływa na motywację pracowników, ich zadowolenie. Ponadto umacnia zaufanie i lojalność pracowników, pomaga również w budowaniu kultury organizacji. Rys. 3 przedstawia zbiorcze zestawienie średnich ocen dotyczących stylu komunikacji w oddziałach partnerskich PZU.



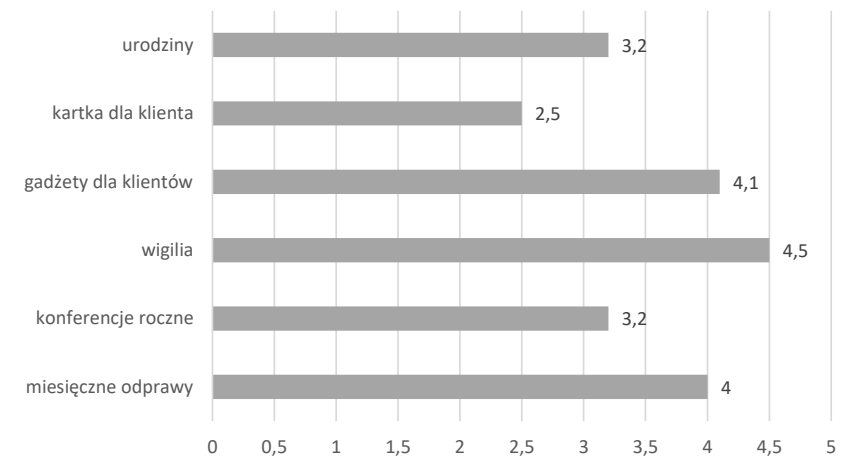
Rys. 3. Ocena stylu komunikacji obecnego w organizacji w opinii badanych (średnia ocena)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań

Pracownicy dokonali oceny stylu komunikacji z wykorzystaniem 5-stopniowej skali, w której wartość 1 oznaczała nie mam zdania, 2 – nie występuje, 3 – raczej nie występuje, 4 – raczej występuje, 5 – występuje. Według deklaracji badanych decydującym stylem był styl otwarty komunikacji (średnia ocena 4,6) oraz używanie zwrotów formalnych (średnia ocena 3,8). W opinii badanych nie występo-

wał w organizacji lub był rzadko używany styl ukryty (średnia 2,3). Podobna sytuacja dotyczyła stylu pasywnego i agresywnego.

Nie ulega wątpliwości, że określone zachowania przyczyniają się do budowania zaufania. Obecność danych zwyczajów prowadzi do integrowania członków organizacji oraz budowania kultury organizacji. Podczas badań, w następnej kolejności w celu dokonania oceny wpływu zaufania w budowanie kultury organizacji, pracownicy mieli dokonać oceny zwyczajów, które realizowane były w organizacji (rys. 4).

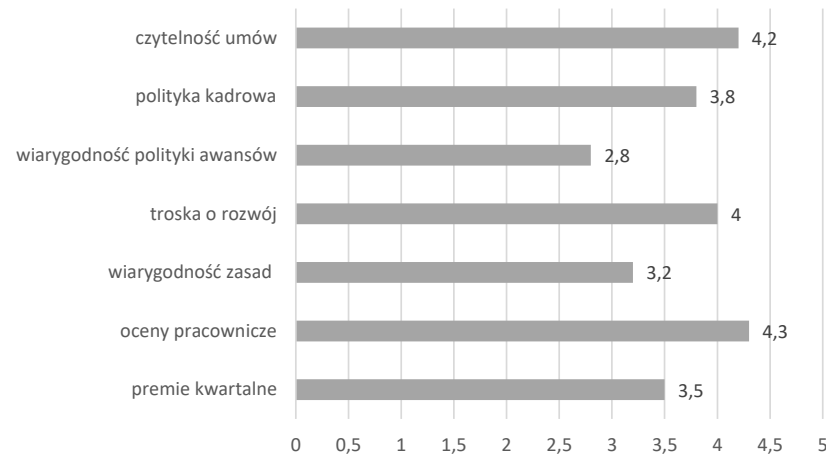


Rys. 4. Ocena zwyczajów realizowanych w organizacji w opinii badanych (średnia ocena)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań

Z wyników badań można wywnioskować, że najlepiej ocenianymi zwyczajami była wigilia (średnia ocena 4,5) oraz gadżety dla klientów (średnia ocena 4,1). Wysoko ocenianym zwyczajem były także miesięczne odprawy (średnia ocen 4). Z zebranych danych wynika, że najsłabiej ocenianym zwyczajem były kartki dla klientów (średnia ocena 2,5). Warto podkreślić, że dla pracowników duże znaczenie miały spotkania wigilijne, dzięki którym możliwa była integracja zespołu, co w konsekwencji sprzyja budowaniu kultury zaufania.

Obecnie poza kryterium wynagrodzenia coraz częściej pojawiają się inne aspekty decydujące o wyborze miejsca zatrudnienia. Ważne stają się takie elementy, jak troska o rozwój, przyjazna atmosfera w pracy czy przejrzysta polityka kadrowa. W trakcie badań poproszono więc o udzielenie odpowiedzi związanej z oceną poszczególnych elementów składających się na poziom atrakcyjności pracy w firmie. Odpowiedzi zamieszczono na rys. 5.



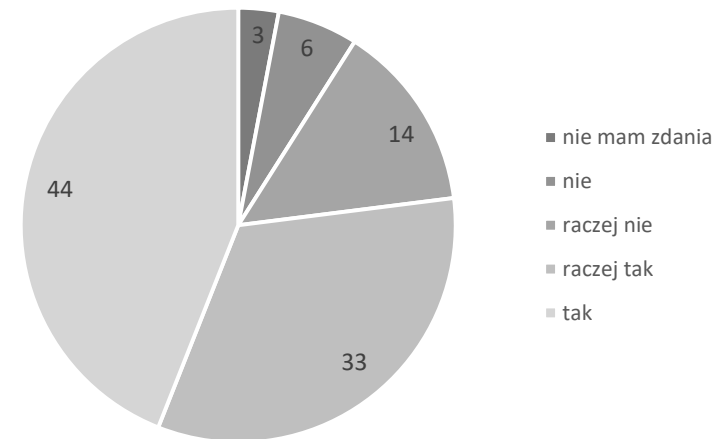
Rys. 5. Ocena poszczególnych elementów składających się na poziom atrakcyjności pracy w firmie (średnia ocen)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań

W opinii respondentów ważnym czynnikiem atrakcyjności pracodawcy były oceny pracownicze, ze średnią oceną 4,3. Elementem, który w ocenie respondentów wpłynął na poziom atrakcyjności była także czytelność umów zawieranych z pracownikami. Procedury formalne oraz ich transparentność odgrywają istotną rolę przy wyborze pracy. Duże znaczenie dla osób biorących udział w badaniu miała troska o rozwój pracownika. Wielu pracowników ceniło sobie politykę kadrową, ponieważ uzyskała ona średnią ocenę 3,8. Z przeprowadzonych badań wynika, że w świadomości pracowników zaszła pewna

zmiana. Coraz częściej skupiają się oni na aspektach pozafinansowych, które według ich opinii wpływają na atrakcyjność organizacji.

Jako że kompetencje menadżera przyczyniają się do budowania pozytywnych relacji interpersonalnych, kolejnym zagadnieniem w ramach przeprowadzonych badań były kwestie związane z oceną zachowania menadżerów. Pracownicy odpowiedzieli na pytanie dotyczące oceny menadżerów w zakresie dostarczania przez nich wzorców pozytywnych relacji z pracownikami (rys. 6).



Rys. 6. Struktury badanych pracowników z uwzględnieniem ich oceny menadżerów w ramach dostarczania przez nich wzorców pozytywnych relacji z pracownikami (w %)

Źródło: oprac. własne na podst. przeprowadzonych badań

Wyniki badań świadczyły o tym, że 44% pracowników była przekonana, iż menadżerowie przekazują wzorce pozytywnych relacji z pracownikami. Natomiast 33% pracowników odpowiedziało, że raczej tak. Była jednak grupa osób (14%), która skłaniała się ku stwierdzeniu, że nie odczuła pozytywnych wzorców ze strony przełożonych. Oznacza to, że nie dostrzegli oni wzorców pozytywnych relacji ze strony menadżerów.

## WNIOSKI

Głównym celem pracy była identyfikacja i ocena roli, jaką pełni zaufanie pracowników do pracodawcy oraz identyfikacja czynników determinujących rozwój i utrzymanie zaufania w organizacji. Przedmiotem badania była rola zaufania w budowaniu kultury organizacji u pracowników oddziałów partnerskich PZU. Na podstawie przeprowadzonych badań wysunięto następujące wnioski:

1. Osoby zatrudnione odczuwają bezpieczeństwo i komfort. Pracownicy oceniają, że ich organizację cechuje wysoka tolerancja. W organizacji przeważa styl otwartej komunikacji, a menadżerów cechują wzorce pozytywnych relacji z pracownikami.

2. Najlepiej ocenianymi spośród działań organizacji była czytelność umowy o pracę. Pracownicy dostrzegli występujące problemy w komunikacji. Nie mieli poczucia otwartości w relacjach ze współpracownikami i przełożonymi.

3. Najlepiej ocenianym standardem okazały się miesięczne odpisy. Względy finansowe miały duże znaczenie dla pracowników.

4. Pracownicy wskazali na duże znaczenie spotkań wigilijnych, dzięki którym możliwa była integracja, co w konsekwencji sprzyja budowaniu kultury zaufania. Coraz częściej pracownicy skupiają się na aspektach pozafinansowych, wpływających na atrakcyjność organizacji.

5. Zaufanie pełni ogromną rolę w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Oddziałuje na wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, wpływa na procesy biznesowe. Zaufanie jest jednym z ważniejszych czynników w relacjach interpersonalnych. Nowoczesne zarządzanie opiera się na zaufaniu podwładnych.

## STRESZCZENIE

W niniejszym artykule podjęto problematykę zaufania w kontekście budowy kultury organizacji. Celem pracy jest odpowiedź na pytanie, jaką rolę i wpływ odgrywa zaufanie w budowaniu kultury organizacji. Analizę prze-

prowadzono z zastosowaniem metody ilościowej i jakościowej. Na początku artykułu przedstawiono przegląd literatury z zakresu zaufania oraz kultury organizacji. W kolejnym kroku przedstawiono najważniejsze wyniki badań własnych. W zakończeniu sformułowano wnioski.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacji, organizacja, efektywność organizacyjna, zaufanie w organizacji.

## ABSTRACT

**Trust in building an organizational culture in the age of labor market**

This article deals with the issue of trust in the context of building an organizational culture. The aim of the work is to answer the question of what role and influence is played by trust in building the organizational culture. The analysis was performed using a quantitative and qualitative method. The article begins with an overview of the literature on trust and organizational culture. In the next step, the most important results of own research are presented. In conclusion, conclusions were made.

**Keywords:** organizational culture, organization, effectiveness of the organization, trust in the organization.

## BIBLIOGRAFIA

- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B. i in., *Zarządzanie organizacjami*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wyd. PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Kapuścik E., *Dylematy nadużycia zaufania intraorganizacyjnego w organizacjach publicznych*, „Zeszyty Naukowe WSH” 2015, seria: Zarządzanie”, nr 2.
- Kogut J., *Kultura organizacyjna na przykładzie przedsiębiorstwa branży energetycznej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, seria: Zarządzanie, nr 18.
- Kuc J.M., Moczyłowska B.R., *Zachowania organizacyjne*, Wyd. Difin, Warszawa 2009.

- Ławniczak-Stadnik A., *O kulturach firm amerykańskich*, w: Stankiewicz-Mróz A., Lendzion J., *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008.
- Paliszkiewicz J., *Zaufanie w zarządzaniu*, Wyd. PWN, Warszawa 2013.
- Penc J., *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie. Kreowanie twórczego nastawienia i aspiracji*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Rudzewicz A., *Zaufanie w przedsiębiorstwie – znaczenie i pomiar*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, nr 15.
- Rudzewicz A., *Zaufanie wewnętrzne i zewnętrzne w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, seria: Studia Ekonomiczne, nr 255.
- Sprenger R.K., *Zaufanie jest lekarstwem na chorobę, która opanowuje świat biznesu*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2011.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2005.
- Szulago B., *Zaufanie w budowaniu kultury organizacji na przykładzie PZU SA*, Elbląg 2020, praca licencjacka niepublik.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

## SYSTEM MOTYWACYJNY PRACOWNIKÓW JAKO OFERTA DLA MŁODYCH LUDZI

Jednym z kluczowych czynników wpływających na konkurencyjność organizacji jest kapitał ludzki. Stanowi on siłę napędową dla rozwoju gospodarki. Konkurencyjność danej organizacji uzależniona jest od jednostki, która pełni w niej określoną rolę. Jedną z metod zarządzania kapitałem ludzkim jest zarządzanie kompetencjami. Procesy, które wchodzą w skład zarządzania zasobami ludzkimi pełnią z kolei funkcję motywacyjną. Istnieje ścisły związek pomiędzy zarządzaniem kompetencjami i funkcją motywowania. Odpowiedni stosunek do pracowników skutkuje efektywniejszym zaangażowaniem, a tym samym przyczynia się do rozwoju organizacji. Właściwie sformułowany system motywacyjny pracowników przynosi same korzyści dla podmiotu gospodarczego. Warto podkreślić, że motywacja jest głównym determinantem efektywnej pracy. Z tego względu motywowanie w organizacjach powinno być istotą funkcji samego zarządzania. Znalezienie skutecznych metod motywowania leży w obszarze polityki kadrowej.

\* Absolwentka kierunku zarządzanie, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

Kadra zarządzająca powinna więc dysponować niezbędną wiedzą, konieczną do przeprowadzenia sprawnego procesu motywacyjnego. Tylko w ten sposób możliwy jest do osiągnięcia sukces organizacji<sup>1</sup>.

Przedmiotem badań w niniejszym artykule jest system pracowników jednej z instytucji publicznej działającej na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Celem poznawczym jest przedstawienie systemu motywacyjnego pracowników tej instytucji oraz stopnia ich zadowolenia. Celem praktycznym – określenie wniosków i postulatów w zakresie odczuwania przez nich motywacji do pracy w kontekście kompetencji.

W trakcie analizy systemu motywacyjnego wśród pracowników zastosowano metodę ilościową w formie badań ankietowych oraz metodę jakościową w postaci wywiadu niestandardyzowanego. Zastosowano także metodę obserwacyjną.

## KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW PRZYSZŁOŚCI

Nowoczesna gospodarka funkcjonuje z uwzględnieniem kompetencji organizacji, a przede wszystkim kompetencji jej pracowników. Współcześnie kompetencje stanowią najważniejsze źródło wartości organizacji i przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się środowisku gospodarczym. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi (ZKZ) pracowników zajmuje się porządkowaniem procesów odpowiednich dla zarządzania zasobami ludzkimi, m.in.: rekrutacją, doskonaleniem zawodowym, awansowaniem, wartościowaniem pracy. Dzięki właściwemu ZKZ możliwa jest realizacja celów strategicznych organizacji. Można mówić o współistnieniu zjawiska zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania kompetencjami zawodowymi pracowników.

<sup>1</sup> M. Baprawska, System motywacyjny pracowników jako jeden z instrumentów polityki kadrowej, Elbląg 2020, praca licencjacka niepublik., s. 4.

Zarządzanie kompetencjami traktowane jest jako metoda zarządzania kapitałem ludzkim, więc skoro procesy wchodzące w skład zarządzania zasobami pełnią funkcję motywacyjną, można zauważyć ścisły związek między zarządzaniem kompetencjami zawodowymi i realizacją funkcji motywowania<sup>2</sup>.

Kompetencje to wartości, które wnoszone są przez pracowników do organizacji i wykorzystywane do realizacji jej celów. Jest to możliwe dzięki aktywizowaniu kompetencji przez odpowiednie bodźce motywacyjne.

Kompetencje przez wiele lat utożsamiano jako formalne prawo danej osoby do podejmowania decyzji oraz zajmowania stanowiska w danej sprawie w imieniu organizacji. W naukach o zarządzaniu występują różne podejścia co do prób definiowania kompetencji w połączeniu ze strukturami osobowości pracowników. I tak Z. Janowska określa kompetencje jako wiedzę, doświadczenie, umiejętności i zaangażowanie pracowników<sup>3</sup>. Kolejny autor, G. Filipowicz wskazuje, że do kompetencji nie zalicza się cech osobowości czy charakteru<sup>4</sup>. Wielu autorów podkreśla, że wszystkie cechy osobowościowe są podstawą do kształtowania kompetencji, ale nie stanowią jej części składowej. Z drugiej strony, na gruncie amerykańskim, przeważa pogląd, że kompetencja stanowi stałą strukturę cech charakteru. Zwolennikiem takiego wyjaśniania kompetencji jest T. Oleksyn. Jego szerokie pojmowanie terminu kompetencje obejmuje takie elementy, jak<sup>5</sup>:

- wewnętrzna motywacja,
- uzdolnienia i predyspozycje,

<sup>2</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 7.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 26.

<sup>4</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

<sup>5</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006, s. 25.

- wiedza
- wykształcenie
- doświadczenie i praktyczne umiejętności
- zdrowie i kondycja
- cechy psychofizyczne,
- postawy i zachowania
- formalne uprawnienia do działania.

Warto podkreślić, że pomiędzy poszczególnymi elementami zachodzą mniej lub bardziej ściśle relacje. Można przyjąć, że kompetencje są wszelkimi cechami i uprawnieniami pracowników oraz organizacji, wykorzystywanymi i rozwijanymi w procesie pracy. Ponadto służą one do osiągnięcia celów organizacji oraz spójnych z nimi osobistych celów pracowników<sup>6</sup>. Kompetencje są możliwościami, jakie posiadają pracownicy oraz pokazują je w działaniu pod wpływem motywacji.

Poprzez zarządzanie kompetencjami rozumiemy natomiast zarządzanie wszystkimi kompetencjami, jakie występują w organizacji. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi natomiast jest sposobem prowadzenia polityki personalnej polegającej na tym, że kompetencje są elementem łączącym czynności w zakresie rekrutacji, selekcji, szkoleń, ocen pracowniczych, w końcu systemów motywacyjnych<sup>7</sup>.

## RODZAJE KOMPETENCJI

Istnieje wiele kryteriów, na podstawie których dokonuje się klasyfikacji kompetencji. I tak, odnosząc się do źródeł nabywania kompetencji są kompetencje formalne i rzeczywiste. Biorąc pod uwagę zakres merytoryczny: kompetencje wąskie i szerokie; perspektywę czasową; kompetencje aktualne i antycypowane; własności: kompetencje

<sup>6</sup> J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 35.

<sup>7</sup> G. Filipowicz, *op. cit.*, s. 46.

indywidualne i grupowe itd.<sup>8</sup> Jedne z najważniejszych grup kompetencji to kompetencje kluczowe, ponieważ dotyczą organizacji jako całości. Wśród nich znajduje się: wiedza, doświadczenie, umiejętności, kreatywność, innowacyjność, samodzielność, przedsiębiorczość, orientacja biznesowa, profesjonalizm, decyzyjność, skuteczność, komunikatywność, zdolność do współpracy, postępowanie etyczne, inteligencja, kultura osobista i pracy, asertywność<sup>9</sup>.

Kompetencje mogą być używane jako określenie kompetencji całej organizacji, jako tzw. kompetencyjne organizacyjne oznaczające „zdolność do skoordynowanego angażowania zasobów materialnych i niematerialnych, w tym zdolności, umiejętności i wiedzy dla osiągnięcia celów organizacji”<sup>10</sup>. Wyróżniamy także kompetencje pracownicze, stanowiące najważniejszy element kompetencji organizacji. Zdecydowana większość definicji odnosi się właśnie do nich. Wśród kompetencji zawodowych wielu autorów rozróżnia je na kompetencje bazowe (poznawcze, społeczne, osobiste) oraz wykonawcze (biznesowe, menadżerskie, firmowe)<sup>11</sup>.

Odnosząc się w głównie do kadry kierowniczej rozróżnia się z kolei kompetencje twarde i miękkie. Kompetencje twarde dotyczą znajomości i umiejętności praktycznego zastosowania metod, technik i narzędzi zarządzania. Z kolei kompetencje miękkie wiążą się z właściwościami stylu kierowania, przywództwem i empatią<sup>12</sup>. Są w końcu kompetencje stanowiskowe, czyli takie, jakie oczekuje się od pracownika zatrudnionego na danym stanowisku.

<sup>8</sup> R. Walkowiak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007, s. 22 i n.

<sup>9</sup> T. Oleksyn, *op. cit.* s. 43.

<sup>10</sup> M. Szymura-Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 7–9.

<sup>11</sup> G. Filipowicz, *op. cit.*, s. 19.

<sup>12</sup> J. Moczydłowska, *op. cit.*, s. 47.

Możliwe jest dokonywanie różnych rodzajów kompetencji w zakresie zaprezentowanych typologii, jednak należy podkreślić istotę kompetencji menadżerskich, gdyż to od nich zależy jakość zarządzania. Ponadto kompetencje menadżerów oraz ich motywacja stanowią klucz do budowania pozostałych kompetencji w organizacji, w tym kompetencji pracowników.

### POLITYKA KADROWA

Przyjmuje się, że koncepcja zarządzania zasobem ludzkim w organizacji prezentuje szersze ujęcie funkcji personalnej. Koncepcja zarządzania personelem posiada bardziej administracyjny charakter. Jest ukierunkowana na tradycyjny model zatrudniania w organizacji, z kolei zarządzanie zasobem ludzkim dotyka w szerszym stopniu różnorodność związków kolejnych uczestników organizacji<sup>15</sup>.

M. Adamiec wskazuje, że „celem zarządzania zasobami ludzkimi jest pełne wykorzystanie rozmaitych kompetencji, kwalifikacji, umiejętności, okoliczności osobistych oraz zasobów psychicznych pracowników z uwzględnieniem różnic indywidualnych między nimi”<sup>14</sup>. Istotę zarządzania zasobami formułuje M. Marciniak, który stwierdza, że „nowoczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi opiera się na odpowiednich dla firmy i pracujących w niej ludzi procedurach doboru, selekcji i rozwoju kadr, systemach wynagradzania, szkolenia i oceny pracy. W takim kontekście polityka personalna jest rozumiana jako jedno z niezbędnych narzędzi służących firmie do osiągnięcia pożądaných, wynikających ze specyfiki jej strategii wyników”<sup>15</sup>. Politykę kadrową można postrzegać jako funkcję personalną, zbiór dzia-

<sup>15</sup> Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa 2015, s. 410.

<sup>14</sup> M. Adamiec, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator*, Wydawnictwo Akademickie, Katowice 2000, s. 105.

<sup>15</sup> M. Marciniak, *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 11.

łań, jakie dotyczą pracowników. Pracownicy ci z kolei ukierunkowani są za osiągnięcie celów organizacji oraz zaspokojeniu swoich potrzeb.

Jednym z modeli polityki kadrowej jest model sita, który polega na konkurowaniu i rywalizowaniu pomiędzy pracownikami. Cechą charakterystyczną jest podejście selekcyjne. Stosowane są wyrafinowane metody selekcji kandydatów do pracy, wykorzystuje się sita selekcyjne. Przykładem są okresowe oceny efektywności pracy. Model sita polega na zdobyciu najlepszych kandydatów, by potem ich agresywnie stymulować do efektywniejszej pracy<sup>16</sup>. W modelu sita pracownik traktowany jest jako w pełni ukształtowana jednostka organizacji. Minimalizują się znaczenie szkolenia, rozwoju zawodowego czy doskonalenia. Istnieje nastawienie na rywalizację pomiędzy pracownikami. W obecnych czasach jest to szczególnie ważne, gdyż kiedy mówimy o kompetencjach przyszłości to mamy na myśli podejście selekcyjne.

Polityka kadrowa dotyczy różnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Zajmuje się projektowaniem i rozwojem organizacji, planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i selekcją, rozwojem i szkoleniami, wynagradzaniem pracowników, stosunkami pracowniczymi, zagadnieniami BHP, świadczeniami, administrowaniem zasobami ludzkimi, realizowaniem przepisów o zatrudnieniu oraz innymi kwestiami o stosunkach zatrudnienia<sup>17</sup>. Jej zakres tematyczny jest bardzo obszerny i zróżnicowany.

### ELEMENTY POLITYKI KADROWEJ

Patrząc na ujęcie modelowe, system zarządzania zasobami składa się z pewnych poziomów, a mianowicie: strategii personalnej, procesów personalnych, metod i technik oraz narzędzi służących do realizacji

<sup>16</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Nauk PWN, Warszawa 2006, s. 71.

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 58.



spraw personalnych<sup>18</sup>. Z poziomu strategii polityka kadrowa stanowi długoterminowe formułowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi. Muszą być one realizowane przez organizację w dłuższej perspektywie czasu. Powinny być także sformułowane środki i metody do realizacji tych celów. Strategia personalna powinna integrować się ze strategią biznesu oraz być otwarta w zakresie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Ważne też, by była elastyczna na zmiany, zorientowana na przyszłość, kompleksowa, kreatywna, z misją, wizją i celami. W kolejnym etapie dochodzi do analizy strategicznej potencjału ludzkiego, by w kolejnym kroku dojść do określania strategii środków i metod ich realizacji. W ramach strategii personalnych występują różne jej rodzaje. Istnieją strategie ekspansji, stabilizacji oraz strategie defensywne<sup>19</sup>.

Drugi poziom systemu zarządzania zasobami stanowią procesy personalne, gdzie występują decyzje i działania personalne, takie, jak: wchodzenie do organizacji, funkcjonowanie w organizacji oraz wychodzenie z organizacji<sup>20</sup>. Wejście do organizacji wiąże się z koniecznością identyfikacji zapotrzebowania na pracowników, przeprowadzeniem rekrutacji i selekcji, obsadzaniem stanowisk oraz wdrażaniem do pracy. W kontekście kompetencji istotne znaczenie odgrywa rekrutacja oraz selekcja pracowników. Można rekrutować wewnątrz organizacji lub na zewnątrz firmy. Zaletą pierwszego wyboru jest obniżenie kosztów dotyczących rekrutacji oraz stwarzanie możliwości rozwoju dla pracowników. Natomiast plusem dla rekrutacji zewnętrznej jest różnorodność oraz ilość potencjalnych kandydatów, jaki oferuje rynek zewnętrzny<sup>21</sup>. Po etapie rekrutacji następuje selekcja, która jest procesem wyłonienia najbardziej odpowiednich kandydatów na wolne stanowiska. Jest to proces złożony i odpowie-

<sup>18</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>19</sup> M. Baprawska, *op. cit.*, s. 10.

<sup>20</sup> A. Poczowski, *op. cit.*, s. 36.

<sup>21</sup> Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *op. cit.*, s. 421.

dzialny. Prawdliwość doboru odpowiedniego kandydata jest czasami czasochłonne oraz wieloetapowe, ale kluczowe. Każdy etap powinien być przeprowadzony przez wykwalifikowanego do tego zadania pracownika. Po wyborze kandydata, następuje obsada stanowiska. Osoba zatrudniana wprowadzana jest na stanowisko zarówno od strony formalnej, jak i psychologicznej. Dla polityki kadrowej jest to bardzo ważna czynność. Wprowadzenie na stanowisko rozpoczyna adaptację pracownika do stanowiska pracy. Następuje etap wdrażania do pracy<sup>22</sup>. Jak już wcześniej wspomniano, następnym elementem na poziomie procesów personalnych jest funkcjonowanie pracowników w organizacji oraz z tym związane utrzymanie kadry, personelu czy skuteczne motywowanie. Funkcjonowanie pracowników w organizacji to temat obszerny w zakres którego wchodzi nie tylko szkolenia i doskonalenie pracowników, ale również ich ocena, polityka wynagrodzeń, czy kształtowanie warunków środowiska pracy. Ostatnim procesem w ramach ujęcia procesowego zarządzania zasobem ludzkim są wszystkie czynności związane z wyjściem pracownika z organizacji. Ważne, aby wszystkie zaprezentowane elementy były ze sobą spójne oraz wzajemnie skorelowane<sup>23</sup>.

Cały system polityki kadrowej wiąże się również ze stosowaniem odpowiednich narzędzi, metod, technik zarządzania zasobami ludzkimi. Z uwagi na ich wielość nie sposób wymienić wszystkich. Do najważniejszych z nich należą: analiza pracy, metody i techniki zatrudniania, selekcji pracowników, metody adaptacji społecznej i zawodowej pracowników, metody szkoleń, doskonalenia zawodowego, okresowych ocen pracowniczych, czy regulamin motywowania. Każda organizacja stosuje swoje metody, narzędzia i techniki, które są dostosowane do specyfiki jej działania<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> H. Król, A. Ludwicyński, *op. cit.*, s. 215.

<sup>23</sup> M. Baprawska, *op. cit.*, s. 10–13.

<sup>24</sup> Ł. Sułkowski, J. Sokołowski, *op. cit.*, s. 416–417.

Głównym celem strategii personalnej jest zagwarantowanie doboru jak najlepszej kadry oraz maksymalne wykorzystanie i inwestycja w posiadany kapitał ludzki. Zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się z maksymalnym wykorzystaniem umiejętności i możliwości osób zatrudnionych w organizacji. Nie bez znaczenia jest rozwój zaangażowania pracowników oraz umacnianie kultury organizacji. Ważne, aby polityka personalna stanowiła spójny zbiór reguł, a pracownicy mieli warunki do rozwoju, kreatywności oraz doskonalenia<sup>25</sup>. Jedną ze strategii polityki kadrowej jest strategia selektywnego pracowników, którzy zostali wstępnie przygotowani. Firma doposaża ich w wiedzę i umiejętności. Wreszcie, kolejnym podejściem jest strategia tzw. zakupów najbardziej pożądanym, kompetentnym, wykwalifikowanym pracowników i ich intensywne wykorzystanie. Takie podejście jest charakterystyczne dla firm, które kładą nacisk na strategię *sita*<sup>26</sup>. Podczas rozwoju personalnego konieczne jest stosowanie narzędzi jego kreowania, w tym m.in. szkoleń i doskonalenia pracowników, przemieszczanie pracowników w organizacji, strukturyzacji pracy, motywacji. Szkolenia pracowników stanowią celowe i systematyczne działania w firmie, które pogłębiają i poszerzają określone cechy jakościowe zasobów ludzkich, czy to w postaci wiedzy czy umiejętności zawodowych. Szkolenia mają na celu przynieść pozytywne efekty dla organizacji<sup>27</sup>.

## MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW

Istota motywacji polega na poznaniu potrzeb pracowników. Motywacja stanowi jeden z kluczowym elementów zarządzania współczesnymi organizacjami. Prawidłowa motywacja wpływa na rozwój firm.

<sup>25</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia...*, s. 17-18.

<sup>26</sup> H. Beniok, *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 184.

<sup>27</sup> M. Baprawska, *op. cit.*, s. 15.

Odpowiednie traktowanie pracowników prowadzi do wydajniejszej i efektywniejszej pracy. Kapitał ludzki oraz odpowiedni system jego motywacji to niezwykle ważne elementy funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa.

Na gruncie polskim, naukowcy, rozpatrując motywację, zwracają uwagę na jej proces. H. Gasiul, T. Kocowski oraz J. Reykowski postrzegają motywację jako proces pobudzający lub ukierunkowujący czynności, które znajdują się w psychice ludzkiej celem kierowania nimi<sup>28</sup>.

Prawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwem wiąże się z formułowaniem danego modelu motywacji. Podstawowy model składa się z trzech części: bodźca, zachowania jednostki i celu. W literaturze przedmiotu opisuje się wiele modeli motywacji. Wśród najbardziej znanych można rozróżnić: model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich oraz model zasobów ludzkich<sup>29</sup>. Model tradycyjny odnosił się w przeszłości do robotników w czasie rozwoju przemysłowego i nie zakładał złożoności natury ludzkiej. Opierał się na założeniu, że człowiek jest z natury leniwy i niechętny do pracy. Jego wadą było przede wszystkim to, że zakładał, iż jedynym motywatorem do pracy są pieniądze. Obecnie nie ma racji bytu. Kolejny z modeli – model stosunków międzyludzkich odnosi się do ruchu *human relations*, stworzonego w latach trzydziestych XX wieku w centrum Uniwersytetu Harvarda. Według tego modelu, na motywację duży wpływ mają stosunki międzyludzkie. Wielu naukowców opracowujących ten model twierdziło, że kontakty towarzyskie pracowników w trakcie wykonywania pracy mają duży wpływ na wydajność i efekty pracy<sup>30</sup>. Uczestnictwo pracownika nie tylko w formalnych zespołach stworzonych

<sup>28</sup> H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kard. Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2002, s. 223.

<sup>29</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 44-46.

<sup>30</sup> Więcej: M. Baprawska, *op. cit.*, s. 18-21.

przez pracodawcę, ale także grupach nieformalnych może wpływać pozytywnie na relacje a tym samym na wyniki w pracy. Pracownik musi czuć, że jest jednostką indywidualną, dlatego pochwały dedykowane szczególnym umiejętnościom są tak ważne. Kierownicy powinni słuchać pracowników, ich uwag, zastrzeżeń. Istotne jest, aby potrzeba przynależności oraz poczucie ważności pracowników zostały zaspokojone. W czasie motywowania pracowników ważne, aby nie zapominać o bodźcach płacowych oraz pozapłacowych. Oczywiście znaleźli się przeciwnicy tego modelu, którzy uważali, że rola stosunków międzyludzkich w zakresie motywowania nie jest tak istotna. Według krytyków pominięto ważne elementy w organizacji, takie, jak: warunki pracy oraz organizację pracy. Aktualnie model stosunków międzyludzkich jest wykorzystywany podczas stosowania bodźców pozapłacowych jako jedna z form motywacji<sup>31</sup>. Istnieje także model zasobów ludzkich. Trzonem modelu jest złożoność motywowania. Główną rolę w modelu zasobów ludzkich odgrywają bodźce zewnętrzne, wśród nich: płaca, stosunki międzyludzkie, samodzielność w pracy, rozwój zawodowy, awans itd. Pracownik odczuwa potrzebę sensu wykonywanej pracy. Jednostka chce wpływać na metody stosowane w pracy. Kierownik i jego rola w tym zakresie powinny koncentrować się na polepszeniu zaangażowania pracowników w pracę oraz prawidłowym wykorzystaniu potencjału pracowników<sup>32</sup>.

Aktualnie można się spotkać z wykorzystaniem modeli mieszanym, łączących różne cechy opisanych modeli. Model tradycyjny znajdzie zastosowanie w przypadku stanowisk prostych, nieskomplikowanych. Model stosunków międzyludzkich będzie natomiast wykorzystywany w przypadku stanowisk cechujących się wysoką specjalizacją lub zaawansowaniem. Warto podkreślić, że nie zawsze na pierwszym miejscu wśród potrzeb są pieniądze. W praktyce orga-

<sup>31</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy...*, s. 44–46.

<sup>32</sup> Ibidem.

nizacji zaspokojenie potrzeby otrzymania wynagrodzenia skutkuje pojawieniem się potrzeb wyższego rzędu, w tym potrzeby uznania, zadowolenia, pochwały, satysfakcji, sensu wykonywanej pracy<sup>33</sup>.

## ROLA MOTYWACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Umiejętne motywowanie podwładnych w organizacji jest jednym z istotniejszych elementów, które decydują o skutecznej pracy danego menadżera. Poznawanie czynników motywujących pracowników w celu efektywnej pracy, większego zaangażowania w pracę, jest bardzo ważne, ponieważ ostatecznie skutkuje to powstaniem satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>34</sup>.

Nowoczesne motywowanie stanęło przed nowymi wyzwaniami, ponieważ współczesne przedsiębiorstwa oparte są przede wszystkim na wiedzy. Zmiany ekonomiczne, technologiczne i społeczne, jakie zachodzą w gospodarce zmieniają charakter wykonywanej pracy, co przekłada się także na cechy i oczekiwania pracowników. Muszą więc i wystąpić zmiany w systemie motywowania. Przedsiębiorstwa coraz częściej charakteryzują elastyczne formy zatrudniania, zmiany miejsca pracy, mobilność, indywidualna odpowiedzialność<sup>35</sup>.

Należy sobie uświadomić, że najcenniejsza wiedza jest ukryta w umysłach pracowników i należy dobrać takie narzędzia, za pomocą których zostanie ona wyłoniona na gruncie przedsiębiorstwa i przyniesie mu korzyści. Bez motywacji nie ma możliwości osiągnię-

<sup>33</sup> Więcej: M. Baprawska, *op. cit.*, s. 18–21.

<sup>34</sup> L. Koziół, *Motywacja w pracy a determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 64.

<sup>35</sup> K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Warszawa 2009, s. 128.

cia oczekiwanych rezultatów i efektów. Po stronie pracownika leży decyzja o sposobie wykorzystania swoich kompetencji oraz stopnia zaangażowania w powierzone zadania. Odpowiednie podejście do zagadnień motywacji jest niezbędne nie tylko dla rozwoju współczesnych przedsiębiorstw, ale także do osiągnięcia przez niego sukcesu i dalszego funkcjonowania na rynku<sup>36</sup>.

Zasoby ludzkie są podstawą do rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Skuteczne podnoszenie wartości zasobu ludzkiego odbywa się za pomocą wdrażania odpowiedniego dla każdego przedsiębiorstwa procesu zarządzania zasobami ludzkimi, którego podstawą jest system motywowania pracowników<sup>37</sup>. Motywacja stanowi jeden z głównych czynników, który decyduje o efektywności działania każdego pracownika. Jest stymulatorem, który rodzi potrzebę wykonania danego zadania. Dzięki motywacji działania pracowników są bardziej wytrwałe, zintensyfikowane. Motywacja pełni bardzo ważną rolę w działalności każdego przedsiębiorstwa. To tak zwana siła napędowa pracowników, dzięki której zaspokajają swoje potrzeby<sup>38</sup>.

#### MODEL MOTYWACYJNEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI

Zarządzanie kompetencjami oraz motywowanie pracowników, to procesy, które łączą się z celami organizacji. Strategia organizacji wyznacza kluczowe kompetencje, w których mieszczą się oczekiwane kompetencje pracowników. Kompetencje na etapie rekrutacji decydu-

<sup>36</sup> M. Baprawska, *op. cit.*, s. 27.

<sup>37</sup> J. Berny, M.A. Leśniewski, P. Górski, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2012, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 92, s. 77.

<sup>38</sup> A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003, s. 133–134.

ją o zatrudnieniu. Kompetencje pracowników poddawane są ocenie przez kierowników i zamieszczone w planach doskonalenia zawodowego i rozwoju karier. Kompetencje są dodatkowo elementem, który w pewnym stopniu decyduje o wysokości wynagrodzenia danego pracownika. W większości przypadków odzwierciedlają one potrzeby organizacji. Z drugiej strony wielokrotnie dochodzi do sytuacji, w której posiadane kompetencje nie pokrywają się kompletnie z tymi wymaganymi przez organizację (kompetencje niewykorzystane bądź kompetencje niedostateczne wynikające np. ze złego procesu rekrutacji)<sup>39</sup>.

Głównym problemem są kompetencje rzeczywiste pracowników, które nie są, a mogłyby być wykorzystane w organizacji. Organizacja powinna przeprowadzać modyfikację strategii w sposób umożliwiający wykorzystanie kompetencji i włączenia ich w zbiór tych wymaganych. Obecnie organizacje powinny skoncentrować się na wykorzystaniu zasobów, tak by minimalizować różnicę w kompetencjach rzeczywistych i wymaganych. Współczesne przedsiębiorstwa realizują ideę organizacji uczącej się w zmieniającym się otoczeniu, odpowiednio reagującej na zmiany, dostosowującej się, elastycznej. Kładzie się nacisk na działania polegające na traktowaniu własnych zasobów jako potencjalne źródło zmian strategii. Adaptacja organizacji oraz wsłuchanie się w otoczenie zewnętrzne zmniejszą ryzyko niepowodzenia. Model polegający na korygowaniu strategii na podstawie zasobów kompetencji rzeczywistych wiąże się z relacją obustronną. Z jednej strony pracownik nabywa i rozwija kompetencje istotne w zakresie celów strategicznych organizacji. Z drugiej strony organizacja modyfikuje strategię w taki sposób, aby możliwe najpełniej korzystać z zasobów kompetencji rzeczywiście (faktycznie) posiadanych przez pracownika<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998, s. 242.

<sup>40</sup> J. Moczydłowska, *op. cit.* s. 236.

Podobną sytuację można przedstawić w kwestii kompetencyjnego modelu wynagradzania, który przy ustalaniu wysokości płac i pozostałych składników bierze pod uwagę zarówno kompetencje wykorzystywane, jak i faktyczne, które w przyszłości mogą być przydatne dla organizacji.

Organizacje, które nastawione są na przyszłość, to podmioty samoorganizujące się, reorganizujące, modyfikujące. Źródłem tych działań są zmiany, ale także kompetencje pracowników. W dzisiejszych czasach coraz częściej organizacje prognozują kompetencje ważne w kontekście przyszłości. Wykorzystują myślenie w oparciu o optymalizację i innowację. Nowoczesne organizacje wybierają swoje produkty i rynki do momentu pojawienia się wydarzenia kryzysowego, skłaniającego je do innego kryterium wyboru wśród alternatywnych ścieżek rozwoju<sup>41</sup>. W. Janik słusznie podkreślił, że „od przedsiębiorców i menadżerów wymaga się myślenia strategicznego zakładającego, że przyszłość będzie coraz mniej podobna do przeszłości”<sup>42</sup>.

Motywacyjny model zarządzania kompetencjami jest dynamiczny, gdyż bierze pod uwagę zmiany, korekty, modyfikację w obszarze strategii, w tym kompetencji, które są oczekiwane przez organizację. Dynamika modelu opiera się na ciągłej zmianie mającej charakter adaptacyjny. Kompetencje jutra to dynamizm ich zarządzania. Motywacyjny model zarządzania kompetencjami dotyka każdego procesu zarządzania kapitałem ludzkim i ma cechę motywacyjną. Polega on na tym, że każdy z procesów, w którym podmiotem jest pracownik pełni rolę motywującą. Rekrutacja, ocenianie, wynagradzanie, rozwój zawodowy – wszystkie procesy wpływają na postawę w stosunku do wykonywanej pracy<sup>43</sup>.

<sup>41</sup> G. Nizard, *op. cit.* s. 127.

<sup>42</sup> W. Janik, *Cele i wartości małych przedsiębiorstw*, w: E. Urbańczyk (red.) *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 596.

<sup>43</sup> J. Moczyłowska, *op. cit.*, s. 239.

W motywacyjnym modelu zarządzania kompetencjami motywacja polega na wykorzystaniu zarówno bodźców materialnych jak i niematerialnych. Zaspokajają one indywidualne potrzeby pracowników, umożliwia realizację ich osobistych celów. Przy użyciu odpowiednio sformułowanego systemu, pracownik może zaspokajać potrzeby we wszystkich procesach pochodzących z grupy zarządzania zasobami ludzkimi. Dynamiczny model ma jedną kluczową cechę – jest humanistyczny. Ponadto jest to model związany z wymogami efektywności ekonomicznej organizacji.

## BADANIA WŁASNE

W metodologii badań przedmiot badań jest wielowymiarowy. Przedmiotem badań może być wszystko. Jak wskazuje J. Sztumski najistotniejszymi elementami rzeczywistości społecznej są m.in.: zbiorowość i zbioru obywatelskie, instytucje o charakterze społecznym, postępowanie i zjawiska o charakterze społecznym<sup>44</sup>. Wybór przedmiotu badania zależy od wielu czynników. Według T. Pilcha decyzja co do wyboru przedmiotu badań jest uzależniona zarówno od osobistych zainteresowań badawczych, jak i względów ekonomiczności w zakresie podejmowania takich zadań, które są realne i wykonalne dla badacza<sup>45</sup>.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest system motywacyjny pracowników w wybranej instytucji publicznej jako element polityki kadrowej.

Cel pracy stanowi jeden z ważniejszych elementów badania naukowego. Sformułowanie celów badawczych jest ważnym etapem. Powinno się odbywać w sposób precyzyjny i jasny. Badacz określa, co konkretnie chce osiągnąć jako wynik swojego działania badaw-

<sup>44</sup> T. Pilch, T. Bauman (red.), *Zasady badań pedagogicznych – strategie ilościowe i jakościowe*, PWN, Warszawa 2001, s. 35.

<sup>45</sup> T. Pilch; *Zasady badań pedagogicznych*, Wrocław 1997 s. 63.

czego. „Podstawowym warunkiem podejmowania wszelkich badań naukowych jest określenie w sposób możliwie jak najbardziej precyzyjnych celów oraz zakresu przedsięwzięć badawczych”<sup>46</sup>. Cel badań, bez względu, czy odnosi się do badań ilościowych, jakościowych, teoretycznych, praktycznych, za każdym razem jest taki sam, gdyż oznacza poznanie lub lepsze zrozumienie interesującego nas zagadnienia<sup>47</sup>.

Występują cele teoretyczne i praktyczne. Cele teoretyczne związane są z zaznajomieniem się z założeniami zjawisk, które są badane. To także pogłębianie wiedzy z zakresu teorii. Cele praktyczne natomiast dotyczą w dużej mierze działań w obszarze doskonalenia praktyki. Celem poznawczym prezentowanej pracy jest przedstawienie systemu motywacyjnego pracowników instytucji publicznej oraz ich stopnia zadowolenia. Celem praktycznym z kolei jest określenie wniosków i postulatów odnoszących się do odczuwania przez nich motywacji do pracy<sup>48</sup>.

Ze względu na fakt, że problem główny charakteryzuje się uogólnieniem, zaistniała konieczność dokonania szerszego zakresu obserwacji zjawiska. Sformułowano szczegółowe problemy badawcze, w formie następujących pytań badawczych.

1. Czy system motywacyjny wybranej instytucji publicznej ma wpływ na wykonywaną pracę?

2. Które narzędzia motywacji najbardziej wpływają na efektywność pracy?

Hipoteza główna w niniejszej pracy brzmi następująco:

System motywacyjny stosowany w instytucji publicznej jest oceniany pozytywnie przez pracowników<sup>49</sup>.

<sup>46</sup> M. Jędrzejczak, *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2004, s. 49.

<sup>47</sup> M. Baprawska, *op. cit.*, s. 29–31.

<sup>48</sup> Ibidem.

<sup>49</sup> Ibidem.

Poza wysuniętą hipotezą główną określono również hipotezy szczegółowe:

1. System motywacyjny ma ogromny wpływ na motywację pracowników, zwłaszcza jeśli stosowany jest w sposób odpowiedni.

2. Najbardziej na efektywność pracowników wpływają narzędzia płacowe.

3. System motywacyjny opiera się na płacowych oraz pozapłacowych środkach motywacji.

Podczas analizy dotyczącej systemu motywacyjnego wśród pracowników wybranej instytucji publicznej zastosowano metodę ilościową w postaci badań ankietowych, jak również metodę jakościową jaką jest wywiad niestandardyzowany. Narzędziem badawczym, który wykorzystano to kwestionariusz ankiety. W celu dowiedzenia wcześniej sformułowanych hipotez użyto także analizę obserwacyjną. Poniżej przedstawiono najważniejsze, z punktu widzenia autora oraz tematyki artykułu, wyniki badań<sup>50</sup>.

## WYNIKI PRZEPROWADZONEGO BADANIA<sup>51</sup>

Instytucja publiczna działająca w administracji stawia na konkretne wymagania co do zajmowanego stanowiska. Jednym z nich jest wykształcenie. Odgrywa istotną rolę w wykonywaniu powierzonych zadań. Uzyskane wyniki badań wykazały, że znaczna przewaga pracowników posiada wykształcenie wyższe. Jest to wynik profilu działania organizacji oraz koniecznością dysponowania wiedzy w obszarze administracji. Istnieje więc konieczność ukończenia studiów wyższych. Pracownicy z takim wykształceniem stanowią w organizacji ok. 73% pracowników ogółem.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> Ibidem, s. 36–47.

Dokonując analizy narzędzi motywacyjnych, które zostały zastosowane w wybranej instytucji publicznej zwrócono uwagę na ocenę zagadnień związanych z warunkami pracy, do których zaliczono takie zagadnienia jak: wynagrodzenie, satysfakcja w pracy, atmosfera w pracy, możliwość samorealizacji, możliwość rozwoju. Z przedstawionych danych wynika, że poszczególne warunki panujące w pracy są oceniane w różnym stopniu. Przyjęto 5-stopniową skalę oceny. Najwyższe oceny zanotowała atmosfera w pracy oraz satysfakcja w pracy (uzyskano średnią ocenę odpowiednio po 3,4). Wynagrodzenie należy do jednych z kluczowych kwestii w ramach motywacji i uzyskało średnią ocenę – 3. Według pracowników nie ma zbyt wiele możliwości samorealizacji. Podobnie jest w przypadku możliwości rozwoju osobistego.

Ważną rolę w zakresie motywacji odgrywają wartości pozamaterialne. Efektywne zarządzanie pracownikami polega także na rozpoznaniu najważniejszych potrzeb. Z tego względu zbadano czynniki motywacyjne z grupy pozafinansowych i zapytano respondentów, które z nich oceniają najlepiej, a które nie. Najlepsze oceny dla pracowników uzyskały szkolenia ze średnią ocen 3,2. Całkiem odmienna sytuacja wypadła w kwestii awansów. Średnia ocena dla tego elementu wyniosła 2,3, co oznacza, że większość pracowników instytucji publicznej nie jest zadowolona z polityki awansów.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie w zakresie przeprowadzanych szkoleń. Zaprezentowane dane dowiodły, że 67% wszystkich szkoleń to szkolenia wewnętrzne, które dedykowane są przede wszystkim dla pracowników nowo zatrudnionych bądź pracowników, którzy przeniesieni są na inne stanowiska. Podstawą tych szkoleń jest szybkie i efektywne wdrożenie pracowników do wykonywania nowego zakresu obowiązków. Drugie miejsce zajęły szkolenia zewnętrzne (23% ogółu pracowników), które pracodawca organizuje poza miejscem pracy. Pozostała liczba pracowników z kolei wskazała na inne szkolenia, wśród których wymieniano szkolenia otwarte i szkolenia zamknięte.

Podczas przeprowadzonych badań kolejnym obszarem była analiza oceny zadowolenia pracowników z pozafinansowych technik motywacji. Z dostarczonych odpowiedzi wysunięto wniosek, że największym czynnikiem demotywującym do pracy jest monotonia pracy. Takiej odpowiedzi udzieliło blisko 38% ogółu osób biorących udział w badaniu. Jako ważny czynnik demotywujący określono brak możliwości rozwoju (24% ogółu). Kolejne miejsce wśród czynników demotywujących przypadło niezadowoleniu z pracy przełożonego. Okazuje się, że dla 17% badanych zagadnienie to wpływa negatywnie na wykonywaną pracę. Złą komunikację oraz złą atmosferę w pracy jako czynniki demotywujące wskazało natomiast odpowiednio 14% i 7% pracowników.

Spośród możliwych czynników, które miałyby wpływ na motywację pracowników, najczęściej wybierano premię. Respondenci w tej kwestii stanowili 40% ogółu. Okazało się, że dla co piątego pracownika duże znaczenie mają szkolenia (dla 20% badanych). Publiczna pochwała, wspólny wyjazd czy karnet na fitness zajmowały dla respondentów podobne miejsca. Dla 7% natomiast czynnikiem motywującym byłby dodatkowy urlop.

W ostatnim etapie badania zwrócono uwagę na elementy bądź zachowania, które wpłynęłyby na podwyższenie motywacji pracowników instytucji publicznej. Pracownicy mogli wskazać maksymalnie 4 odpowiedzi spośród możliwych: wysokość wynagrodzenia, sprawiedliwe traktowanie, premia, udział w szkoleniach, poczucie samorealizacji, zagrożenie utratą pracy, możliwość wykorzystania swojego potencjału, możliwość awansu, atmosfera w pracy, opinia przełożonego. Okazało się, że najwięcej wskazań przypadło czynnikowi materialnemu, jaką jest wysokość wynagrodzenia (35% wskazań). Pozostając w aspekcie materialnych narzędzi, ważne były również premia (18%). Dla wielu pracowników istotnym elementem jest sprawiedliwe traktowanie (12%). Kilka osób wskazało na możliwość awansu (8% wskazań). W zdecydowanej mniejszości znalazły się takie elementy jak: poczucie samorealizacji czy zagrożenie utratą pracy (po 3% wskazań).

## CHARAKTERYSTYKA POLITYKI KADROWEJ WYBRANEJ INSTYTUCJI PUBLICZNEJ<sup>52</sup>

Zatrudnieni pracownicy zaliczani są do grona osób zaufania publicznego. Specyfika pracy wynika także ze społecznej kontroli. Każde nieprawidłowe postępowanie w ramach wykonywanej pracy skutkuje spadkiem zaufania społecznego. Praca wiąże się z wysokimi wymaganiami w ramach podnoszenia kwalifikacji i ciągłymi zmianami polegającymi na dostosowywaniu się do otoczenia. Należy mieć na uwadze, że z uwagi na specyfikę pracy, konieczność posiadania wiedzy obowiązującego prawa, stosowania prawidłowych procedur, umiejętność interpretacji przepisów prawa, pracownicy wymagają nieustannych szkoleń i podnoszenia kwalifikacji.

Szkolenia stanowią warunek do awansu pracowników. Występują kryteria merytoryczne decydujące o przyznaniu pracownikowi awansu na wyższe, a co za tym idzie, lepiej płatne stanowiska pracy. Wśród kryterium oceny awansu można wyróżnić następujące elementy:

- ocena przebiegu oraz rezultatów podczas wykonywania dotychczasowych czynności w pracy,
- zgodność formalnych i merytorycznych kwalifikacji pracownika, porównanie z wymaganiami określonymi dla danego stanowiska,
- ocena praktycznych kwalifikacji oraz kompetencji pracownika,
- ocena inicjatywy w pracy,
- umiejętność podejmowania samodzielnej pracy, organizowanie czasu pracy,
- umiejętność kierowania pracą zespołu,
- umiejętność kształtowania relacji międzypersonalnych.

Instytucja stosuje ogólnodostępne możliwości awansu z określonymi wymaganiami. Wykorzystywane są zarówno płacowe jak i pozapłacowe narzędzia motywacji. Bódcami niematerialnymi, które

<sup>52</sup> Ibidem, s. 30–35.

motywują pracowników do pracy są przede wszystkim: awanse, satysfakcja z wykonywanej pracy, samorealizacja, samodzielność w wykonywaniu pracy.

Ponadto obecne są różne motywatory wśród pracowników. Jako nagrodę za efektywną pracę realizowane są nagrody pieniężne. Do materialnych czynników można zaliczyć także awans wiążący się z podwyższeniem zasadniczego wynagrodzenia. Jako niematerialny bodziec przełożeni używają pochwał lub wyrazy uznania wobec pracowników. Wykorzystywane są również uznania w formie pisemnej. Obecnie stosowany system motywacyjny, oparty jest na motywowaniu pracowników przy użyciu środków finansowych i pozafinansowych. Jest możliwość podnoszenia umiejętności i kwalifikacji zawodowych. W systemie motywacyjnym istotną rolę odgrywa możliwość rozwoju zawodowego dzięki szkoleniom. Wykorzystywane są nie tylko szkolenia wewnętrzne, organizowane przez samą organizację, ale także zewnętrzne, które są dostępne na rynku. Szkolenie pracowników daje im korzyści, ponieważ dzięki nim mają możliwość podnoszenia kwalifikacji. Szkolenia mają na celu podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, wspieranie rozwoju, pogłębianie wiedzy, kształtowanie umiejętności niezbędnych do pracy na zajmowanym stanowisku lub do wykonywania nowych zadań.

Łącznie przeszkolono w 2018 roku 156 418 osób. Oprócz szkoleń tradycyjnych, odbyły się także e-learningowe, w których uczestniczyło 77 172 osób. W 2018 roku podjęto działania w obszarze podnoszenia kwalifikacji pracowników na studiach podyplomowych, kursach lub innych aplikacjach. W 2018 roku rozpatrzono pozytywnie 494 wnioski o dofinansowanie. Instytucja poprawia efektywność pracy oraz obsługę klientów. Do tego celu już 10 lat temu opisano oraz zoptymalizowano procesy. Wprowadzono system miar w celach kontroli realizowania planów. Cała organizacja od 2010 roku zaczęła wprowadzać politykę zarządzania procesowego.



## WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonych badań wyprowadzono konkretne wnioski.

1. Poruszając kwestie związane z kompetencjami mowa nie tylko o kompetencjach obiektywnie posiadanych przez pracownika ale faktycznie wykorzystywanych przez niego w czasie pracy w ocenie subiektywnej. Biorąc pod uwagę teorie motywacji można stwierdzić, że w systemach motywowania warto diagnozować obiektywnie istniejące kompetencje pracowników, czyli m.in.: możliwości, dyspozycje. Warto rozpoznawać przekonania pracowników co do posiadanych kompetencji.

2. W trakcie prowadzenia rekrutacji i selekcji menadżerowie powinni stosować kryterium niezbędnych kompetencji wyjściowych na danym stanowisku pracy. Ważne również, aby zadania pracowników były dostosowane do ich kompetencji. Nie bez znaczenie jest prowadzenie oddziaływania, które zmierzają do obiektywnego doskonalenia wymaganych kompetencji oraz nabywania nowych (głównie tych, które są ważne dla stanowiska pracy i całej organizacji).

3. Przeprowadzając analizę systemu motywacyjnego w wybranej instytucji publicznej potwierdzono hipotezę o tym, że system motywacyjny ma ogromny wpływ na motywację pracowników, zwłaszcza, jeżeli jest stosowany w sposób odpowiedni. Stosowany system motywacyjny opiera się zarówno na narzędziach płacowych, jak i pozapłacowych. Potwierdziła się hipoteza mówiąca o wpływie narzędzi płacowych na efektywność pracowników.

4. Weryfikacji podlegała także następna hipoteza o twierdzeniu, jakoby prawidłowy system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracowników. Twierdzenie to wobec przeprowadzonych badań wydaje się być słuszne.

5. Wykorzystanie narzędzi materialnych i niematerialnych wpływa na efektywność pracowników, ta zaś na rozwój organizacji.

Podmioty gospodarcze w obszarze motywowania powinny zaspokajać podstawowe potrzeby swoich pracowników. Organizacja powinna skoncentrować się na rozwiązaniach, umożliwiających efektywne wykonywanie zadań. Wysokość wynagrodzenia za pracę powinna być skorelowana z wymaganiami oraz wynikami pracy. Użyte narzędzia motywowania oraz ich zróżnicowanie powinno znaleźć zastosowanie do właściwych oczekiwań pracowników.

6. System wynagrodzeń jest związany z elementami oddziaływania na pracowników, w tym z systemem ocen i polityką szkoleniową. Cechuje się przejrzystością i prostotą. Jest zrozumiały dla większości zatrudnionych. Motywowanie poprzez wynagrodzenie ma charakter pozytywny, ponieważ oparty jest na nagradzaniu za osiągnięcie określonego efektu, a nie na karaniu za jego brak.

7. Motywacja w kontekście kompetencji powinna odbywać się codziennie. Pracownik powinien otrzymywać informacje zwrotne umożliwiające mu podnoszenie samooceny w kontekście kompetencji, poczucia wiary w siebie, swoich możliwości zawodowych.

## STRESZCZENIE

Jedną z metod zarządzania kapitałem ludzkim jest zarządzanie kompetencjami. Procesy, które wchodzą w skład zarządzania zasobami ludzkimi pełnią z kolei funkcję motywacyjną. Istnieje ścisły związek pomiędzy zarządzaniem kompetencjami i funkcją motywowania. Odpowiedni stosunek do pracowników skutkuje efektywniejszym zaangażowaniem, a tym samym przyczynia się do rozwoju organizacji. Właściwie sformułowany system motywacyjny pracowników przynosi same korzyści dla podmiotu gospodarczego. Z tego względu motywowanie w organizacjach powinno być istotą funkcji samego zarządzania. Artykuł przedstawia także wyniki badań dotyczących systemu motywacyjnego wybranej instytucji publicznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, modele zarządzania zasobami ludzkimi, strategię zarządzania kadrami, motywacja pracowników, kompetencje pracowników.

## ABSTRACT

**Employee motivation system as an offer for young people**

One of the methods of human capital management is competency management. The processes that are part of human resource management, in turn, play a motivating role. There is a close relationship between competency management and the motivating function. The right attitude towards employees results in more effective involvement, and thus contributes to the development of the organization. A properly formulated employee motivation system brings only benefits to the economic entity. For this reason, motivating in organizations should be the essence of the management function itself. The article also presents the results of research on the incentive system of a selected public institution.

**Keywords:** personnel management, models of the personnel management, strategies of managing staffs, employee motivation, employee competences.

## BIBLIOGRAFIA

- Adamiec M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor, kreator, inspirator*, Wyd. Akademickie, Katowice 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Beniok H., *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Berny J., Leśniewski M.A., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach: 2012, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 92.
- Dejnaka A., *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Helion, Gliwice 2003
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Gasiul H., *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kard. Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2002.
- Janik W., *Cele i wartości małych przedsiębiorstw*, w: E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.

- Jędrzejczak M., *Socjologiczne aspekty motywacji do pracy na przykładzie restrukturyzowanych przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2004.
- Koziół L., *Motywacja w pracy a determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. nauk PWN, Warszawa 2006.
- Marciniak M., *Audyty funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Matusiak K., Kuciński J., Gryzik A., *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Warszawa 2009.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Nizard G., *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, PWN, Warszawa 1998.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy, teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Sułkowski Ł., Sokołowski J., *Metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź-Warszawa 2015.
- Szymura-Tyc M., *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
- Walkowiak R., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje. Nowe trendy. Efektywność*, Dom Organizatora, Toruń 2007.

## WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ A DETERMINANTY SATYSFAKCJI Z PRACY

---

W nauce zarządzania wiele uwagi poświęca się kwestiom związanym z zasobami ludzkimi organizacji – ich znaczenie stale wzrasta, a badacze wskazują, iż zarządzający powinni postrzegać pracowników jako najcenniejszy zasób organizacji. Współcześnie duża mobilność pracowników, jak i skłonność, szczególnie młodych ludzi, do zmiany miejsca zatrudnienia, a także dynamicznie zmieniające się otoczenie, wymagają od pracodawców podjęcia właściwych kroków, aby zachęcić pracownika do pozostania częścią organizacji przez dłuższy czas, co stanowić będzie również fundament budowania przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku.

W sytuacji, kiedy coraz częściej możemy mówić o rynku pracy pracownika, istotne stają się podejmowane przez kadrę kierowniczą próby właściwego motywowania pracowników, dzięki którym ograniczona zostanie fluktuacja kadr. W tym kontekście szczególnie inte-

\* Absolwentka kierunku zarządzanie, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna.

resujące wydają się kwestie związane z kompetencjami pracowników (predyspozycje, które pozwalają osiągnąć założone cele oraz optymalnie realizować powierzone zadania w miejscu pracy), które będą warunkowały zachowanie jednostki, ale także umożliwią jej one wejście i utrzymanie się na rynku pracy. Kadra kierownicza planując systemy motywacyjne powinna pamiętać, nie tylko o kwalifikacjach czy umiejętnościach pracownika potwierdzonych dyplomem, tzw. kompetencjach twardych, ale również jego postawach, umiejętnościach komunikacji czy nawiązywania relacji oraz wartościach, które reprezentuje (czyli kompetencjach miękkich), gdyż w znacznym stopniu wpływają one na działalność pracownika w organizacji, a tym samym efekty jego pracy.

Zachowanie jednostki w organizacji i podejmowane przez nią działania bardzo często uzależnione są również od odczuwania przez pracownika satysfakcji z pracy, czyli pozytywnych emocji wynikających z oceny miejsca pracy, a także własnych wyników. Pracownicy subiektywnie oceniając miejsce pracy, cenią różne jej aspekty, jednak niewątpliwie zadowolenie z pracy ma wpływ na poziom zaangażowania czy motywacji jednostki oraz dalszą chęć bycia częścią danej organizacji.

Celem niniejszego artykułu była identyfikacja, analiza i ocena czynników determinujących satysfakcję z pracą oraz chęć uzyskania odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki oraz w jakim stopniu warunkują odczuwanie satysfakcji z pracy. W pierwszej części artykułu dokonano przeglądu literatury przedmiotu, w celu wyjaśnienia najważniejszych pojęć, związanych z tematem wynagrodzeń za pracę oraz satysfakcji z pracy. Omówiono najważniejsze funkcje wynagrodzeń, jak i ich składniki oraz czynniki determinujące satysfakcję z pracy. W dalszej części artykułu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych, aby poddać weryfikacji sformułowane hipotezy:

- Hipoteza 1: Wynagrodzenie za pracę jest czynnikiem istotnie wpływającym na poczucie satysfakcji z pracy.

- Hipoteza 2: Wpływ czynników pozafinansowych determinujących satysfakcję z pracy jest zależny od cech indywidualnych pracowników oraz charakteru ich pracy<sup>1</sup>.

## SATYSFAKCJA Z PRACY I JEJ ZNACZENIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Pojęcie satysfakcji z pracy definiowane jest w literaturze różnorodnie. P. Makin, C. Cooper i C. Cox opisują satysfakcję z pracy jako: „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą”<sup>2</sup>. Satysfakcja z pracy jest więc stanem emocjonalnym, który w dużej mierze ma subiektywny charakter i jest uzależniony od cech indywidualnych każdej jednostki, Zarządzający, chcąc stworzyć w organizacji atmosferę sprzyjającą odczuwaniu satysfakcji z pracy przez pracowników podległych, muszą brać pod uwagę wiele indywidualnych cech każdego pracownika i dostosowywać do nich podejmowane działania, aby osiągnąć optymalny rezultat.

D.P. Schultz i S.E. Schultz pojęcie satysfakcji z wykonywanej pracy definiują krótko jako „pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy”<sup>3</sup>. Satysfakcja z pracy jest w wielu publikacjach utożsamiana z pojęciem zadowolenia z pracy, czyli pozytywnymi uczuciami, związanymi z osiąganymi wynikami, które spełniają oczekiwania jednostki. Z kolei E. Robak wyjaśnia, iż satysfakcja z pracy to „stan równowagi pomiędzy potrzebami i oczekiwaniami pracownika wobec pracy

<sup>1</sup> K. Gapczyńska, Wynagrodzenie za pracę a determinanty satysfakcji z pracy, Elbląg 2020, praca licencjacka niepublik.

<sup>2</sup> P. Makin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa 2000, s. 82.

<sup>3</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2006, s. 296.

a ich zaspokajaniem”<sup>4</sup>. Wynika to z faktu, iż pomiędzy pracownikiem a zatrudniającą go organizacją istnieje relacja wzajemnych świadczeń. Pracownik, świadcząc pracę na rzecz pracodawcy, wnosi swój wkład w postaci, m.in. wysiłku, kwalifikacji czy wiedzy, natomiast organizacja w zamian za to oferuje pracownikowi zachęty, do których zaliczamy, np. wynagrodzenie za pracę, możliwość kariery czy awansu oraz pewność zatrudnienia<sup>5</sup>. Jeżeli, w ocenie pracownika, pomiędzy tymi elementami istnieje równowaga, z dużym prawdopodobieństwem, będzie on oceniać swoje miejsce pracy pozytywnie.

Odczuwanie satysfakcji z pracy przez pracownika może w wielu przypadkach znacząco wpłynąć na ocenę miejsca pracy, a tym samym na motywację pracownika do osiągnięcia jak najlepszych wyników, podejmowania inicjatyw czy rozwoju osobistego, w tym podnoszenia kwalifikacji czy zdobywania nowych umiejętności, które mogą być cenione przez organizację. Wnioskować można również, iż pracownik odczuwający pozytywne emocje w stosunku do swojego miejsca pracy, będzie w większym stopniu zaangażowany w wykonywanie powierzonych mu zadań oraz będzie identyfikował się z organizacją, której jest częścią. Należy podkreślić, iż satysfakcja z pracy jest stanem bardzo złożonym, a jej odczuwanie przez pracownika może być powiązane z wieloma cechami i aspektami środowiska pracy oraz jednostki (także z odczuwaniem satysfakcji czy zadowolenia w życiu osobistym, na co wskazują D.P. Schultz i S.E. Schultz<sup>6</sup>), co oznacza, iż nie w każdym przypadku może być czynnikiem wpływającym znacząco na aktywność pracownika w miejscu pracy. Wynika to z faktu, iż zjawisko to należy rozpatrywać w kategoriach indywidu-

<sup>4</sup> E. Robak, *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, seria: Zarządzanie, nr 9, s. 74.

<sup>5</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2017, s. 476–477.

<sup>6</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 297.

alnych i subiektywnych<sup>7</sup>. Niektóre jednostki mogą postrzegać dany element środowiska pracy jako jeden z najważniejszych, a w przypadku innych osób – może pozostawać bez znaczenia i nie wpływać na ich zaangażowanie w realizację powierzonych im zadań. Jednak, aby skutecznie zarządzać zasobami ludzkimi w organizacji, nie można zapominać o tym aspekcie.

## WYNAGRODZENIE ZA PRACĘ A KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH

Wynagrodzenie za pracę jest pojęciem bardzo szerokim i różnorodnie definiowanym. Najczęściej odnosi się do świadczenia pracy na podstawie stosunku pracy, gdyż zgodnie z Kodeksem pracy, jest jego obligatoryjnym elementem. Encyklopedia PWN definiuje wynagrodzenie jako: „okresowe świadczenie majątkowe, przysługujące za pracę świadczoną w ramach prawnego stosunku pracy, odpowiednio do jej rodzaju, ilości i jakości”<sup>8</sup>. W zamian za wkład, jaki pracownik wnosi do organizacji, otrzymuje wynagrodzenie o majątkowym charakterze, którego nie może się zrzec. Wynagrodzenie jest świadczeniem wypłacanym okresowo, w ustalonej wysokości i terminie<sup>9</sup>.

Wynagrodzenie za pracę może mieć charakter stały, gdy jego wysokość nie jest uzależniona od rezultatów wykonywanej pracy lub też charakter zmienny, jeżeli jest ono powiązane z efektami pracy. Głównymi systemami wynagradzania są: system czasowy, system akordowy oraz system prowizyjny. Często występują w for-

<sup>7</sup> A. Sowińska, *Zadowolenie z pracy – problem definicyjny*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 197, s. 46.

<sup>8</sup> Hasło *Wynagrodzenie*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/wynagrodzenie-za-prace;3998912.html> [dostęp: 6.03.2021].

<sup>9</sup> M. Barzycka-Banaszczyk, A. Grzelachowska-Larek, G. Larek, *Prawo pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018, s. 41.

mie mieszanej, czyli dokonywane jest połączenie dwóch lub więcej systemów. System czasowy związany jest z ilością przepracowanego czasu w danym okresie, a wynagrodzenie może być naliczane w stałej miesięcznej wysokości lub stawce zmiennej godzinowej. System akordowy wynika z ilości wykonanej pracy w określonej jednostce czasu. System prowizyjny natomiast, odnosi się do wartości transakcji przeprowadzonych przez pracownika (najczęściej jest to procent od wartości sprzedaży). System akordowy oraz system prowizyjny są często dodatkiem do wynagrodzenia w stałej wysokości, ze względu na ich zmienny charakter<sup>10</sup>. Wynagrodzenie za pracę można również podzielić na wypłacane w pieniądzu oraz wynagrodzenie o charakterze pozafinansowym – różnego rodzaju świadczenia w postaci dóbr materialnych (np. samochód służbowy, telefon komórkowy, bony czy karnety).

Ważnym elementem kształtowania systemu wynagradzania pracowników jest właściwy dobór składników tego wynagrodzenia. Główną część stanowi płaca zasadnicza wynikająca z przyjętego systemu wynagradzania. Na wynagrodzenie całkowite składają się także różnego rodzaju dodatki. Możemy je podzielić na dodatki obowiązkowe, wynikające z przepisów prawa, np. dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych lub za pracę w porze nocnej oraz dodatki dobrowolne, które mają największe znaczenie w kontekście motywacji. Zaliczyć możemy do nich na przykład: dodatek funkcyjny (przyznawany, w związku z zajmowanym stanowiskiem), dodatek motywacyjny (wynikający z pełnienia dodatkowych obowiązków, w celu zmotywowania pracownika), a także premia, która jest formą nagrody, przyznawana za wyróżniające osiągnięcia<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> S. Borkowska, *Wynagrodzenia*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2014, s. 354.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 354–355.

Wynagrodzenie za pracę jest podstawowym narzędziem motywowania pracowników oraz ma znaczący wpływ na ocenę miejsca pracy, jednak pełni również kilka innych istotnych funkcji, do których zaliczamy: funkcję kosztową, funkcję dochodową, funkcję społeczną oraz wspomnianą już funkcję motywacyjną. Wszystkie wymienione funkcje są ze sobą ściśle powiązane, a kształtowanie wynagrodzeń w sposób zapewniający optymalną realizację wszystkich funkcji jest istotnym warunkiem odczuwania satysfakcji z pracy przez pracownika. W kontekście podjętej w artykule tematyki, jako najistotniejszą funkcję można wskazać funkcję motywacyjną. Wynagrodzenie za pracę może wpływać na efektywność i wydajność pracy pracownika, a tym samym na wyniki podjętych przez niego działań. Właściwie kształtowane systemy wynagradzania mogą także przyczynić się do wzrostu motywacji pracownika do rozwoju czy podnoszenia kwalifikacji<sup>12</sup>. Podkreślając znaczenie wynagrodzenia w procesie motywowania, nie można zapomnieć o jego wpływie na działalność przedsiębiorstwa – pracownik zmotywowany, zachęcony do ciężkiej pracy, utożsamiający się z organizacją, zadowolony ze swojej pracy, gotowy do podejmowania wyzwań, będzie z dużym prawdopodobieństwem, osiągał lepsze wyniki, a to z kolei przekładać się może na wzrost dochodów przedsiębiorstwa i jego konkurencyjność na rynku.

#### CZYNNIKI FINANSOWE I POZAFINANSOWE DETERMINUJĄCE SATYSFAKCJĘ Z PRACY

W literaturze przedmiotu możemy odnaleźć wiele podziałów i klasyfikacji czynników, uważanych za determinanty satysfakcji z pracy. Należy jednak ponownie podkreślić, iż odczuwanie satysfakcji z pracy jest postawą o charakterze subiektywnym i indywidualnym,

<sup>12</sup> Ibidem, s. 357–359.

stąd przywoływane czynniki determinujące satysfakcję z pracy nie w każdym przypadku wywołują takie same reakcje. Każdy czynnik należy zatem rozpatrywać biorąc pod uwagę indywidualne cechy jednostki. Autorka artykułu przyjmuje ogólny podział czynników determinujących satysfakcję z pracy na czynniki finansowe oraz czynniki pozafinansowe.

Główną zachętą o największym znaczeniu dla pracownika, jest wynagrodzenie za pracę (inaczej płaca), czyli pieniężny ekwiwalent należny za wykonaną pracę (z pewnymi wyjątkami). Wpływ na odczuwanie przez pracownika pozytywnych emocji względem miejsca pracy, będą miały zarówno wysokość wynagrodzenia (w tym podwyżka płac), jego składniki, ocena wynagrodzenia w kategoriach sprawiedliwości oraz słuszności przyznania, jak i stopień, w jakim realizowane są funkcje wynagrodzeń oraz w jakim wynagrodzenie za pracę umożliwia pracownikowi zaspokojenie odczuwanych potrzeb<sup>13</sup>. Otrzymywanie zapłaty za pracę jest jednym z podstawowych celów wykonywania pracy przez pracownika. Kluczową funkcją jest zaspokojenie bieżących potrzeb jednostki (początkowo podstawowych, takich jak, np. zakup jedzenia czy odzieży, zapewnienie pokrycia zobowiązań, a z czasem potrzeb wyższego rzędu – umożliwienie rozwoju osobistego w postaci, m.in. zdobycia wykształcenia, nowych kwalifikacji czy rozwoju zainteresowań). Można przypuszczać, iż pracownik postrzegając otrzymywane wynagrodzenie za pracę jako zgodne z oczekiwaniami, wcześniejszymi ustaleniami oraz umożliwiające mu zaspokojenie odczuwanych potrzeb, będzie pozytywnie nastawiony do swojego miejsca pracy, a to w konsekwencji przyczynić się może do odczuwania satysfakcji z pracy. Zgodnie z tym założeniem, już J.S. Adams sformułował teorię sprawiedliwości, która podkreśla znaczenie jednostki jako istoty społecznej, która często porównuje się z innymi osobami znajdującymi się w jej otoczeniu i na

<sup>13</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 312–314.

tej podstawie formułuje ocenę miejsca pracy, która przyczyniać się będzie do prawidłowego przebiegu procesu motywowania jednostki<sup>14</sup>. Omawiając czynniki finansowe determinujące satysfakcję z pracy, ze szczególnym uwzględnieniem wynagrodzenia za pracę, nie można zapomnieć również o składnikach tego wynagrodzenia, gdyż wynagrodzenie zasadnicze postrzegane jest zwykle jako ten składnik, który służy zaspokojeniu podstawowych potrzeb jednostki i nie ma dużego wpływu na wzrost odczuwania motywacji czy też satysfakcji z pracy. W tym kontekście istotniejsze wydają się składniki dodatkowe, takie jak premia uznaniowa czy dodatek funkcyjny.

Czynniki pozafinansowe determinujące satysfakcję z pracy są współcześnie coraz częściej postrzegane jako pełniące istotną rolę w kształtowaniu nastawienia pracownika do powierzonych mu zadań oraz miejsca pracy. W wielu przypadkach możemy spotkać się z teorią, iż czynniki pozafinansowe w większym stopniu przyczyniają się do odczuwania satysfakcji z pracy aniżeli czynniki finansowe, takie jak wynagrodzenie. Zaliczyć do nich możemy: cechy indywidualne jednostki (m.in. cechy charakteru; wiek; płeć; osobowość; inteligencja emocjonalna; posiadane kwalifikacje i umiejętności; dotychczasowe doświadczenie zawodowe) oraz cechy organizacji (styl zarządzania; systemy motywacji; możliwość awansu; szkolenia i rozwój; pozafinansowe formy wynagradzania; klimat organizacyjny; formy zatrudnienia pracowników)<sup>15</sup>.

Jednym z podstawowych czynników mających wpływ na ocenę organizacji dokonywaną przez jednostkę, jest forma zatrudnienia. Powinna być ona dostosowana do cech osobowości, potrzeb, oczekiwań, jak i temperamentu pracownika, aby mógł realizować się zawodowo

<sup>14</sup> S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, PWN, Warszawa 2014, s. 332.

<sup>15</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 296–311.

w jak najbardziej optymalnym zakresie. Osoby posiadające rodzinę, poszukujące stałego zatrudnienia oraz oczekujące poczucia stabilizacji, prawdopodobnie będą oczekiwać zatrudnienia na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Przeciwnieństwem będą tu osoby młode, niezależne, które nie obrały jeszcze określonej ścieżki kariery, ceniące sobie możliwość zmiany – w tym przypadku, jako bardziej satysfakcjonujące ocenić można różnego rodzaju elastyczne formy zatrudnienia (np. telepraca, umowy cywilnoprawne), dające możliwość samodzielnego kształtowania tempa pracy czy dostosowywania pracy do swoich możliwości.

Kluczowy wpływ na odczuwanie satysfakcji z pracy mają cechy indywidualne pracownika. Wśród nich wymienić należy, m.in. wiek (osoby młode będą posiadać inne oczekiwania wobec pracy oraz mogą w innych kategoriach oceniać warunki pracy niż osoby starsze z doświadczeniem na rynku pracy – podobnie jak opisano powyżej w kontekście form zatrudnienia), inteligencję emocjonalną (umiejętność zarządzania własnymi emocjami, może przyczyniać się do kształtowania pozytywnej atmosfery w miejscu pracy, budowania relacji pomiędzy współpracownikami, ale także umiejętność samomotywacji czy radzenia sobie ze stresem może zachęcać pracownika do podejmowania wyzwań) oraz cechy osobowości (pracownicy o pogodnym usposobieniu, optymistyczni łatwiej odczuwają zadowolenie z pracy niż pracownicy borykający się z problemami i pesymistyczni)<sup>16</sup>. Są to czynniki, na które pracodawca nie ma wpływu – może się jedynie do nich dostosować. W celu osiągnięcia optymalnych rezultatów motywowania, zarządzający powinni być świadomi owych cech i dostosowywać wykorzystywane bodźce (motywatory) do indywidualnych cech jednostki.

Do pozafinansowych czynników determinujących satysfakcję z pracy należy również zaliczyć wszelkie formy pozafinansowego wynagradzania pracowników. Są to różnego rodzaju dodatkowe świadczenia rzeczowe w postaci dóbr materialnych, np. samochodu służbowego,

<sup>16</sup> D.P. Schultz, S.E. Schultz, *op. cit.*, s. 300–304.

bonów czy karnetów. Współcześnie wielu pracodawców decyduje się również na oferowanie w ramach wynagrodzenia za pracę pakietów usług, np. zapewniające pracownikom oraz często im rodzinom, specjalistyczną opiekę medyczną, dzięki czemu pracownik może czuć się bezpieczniej, a to również może skutkować odczuwaniem zadowolenia z pracy<sup>17</sup>. Nowoczesne organizacje poświęcają wiele uwagi kształtowaniu pozytywnej atmosfery w miejscu pracy, stawiając na budowanie właściwych relacji z pracownikami. W ramach społecznej odpowiedzialności organizacji, istotne stają się kwestie bezpieczeństwa i higieny pracy czy umożliwienia pracownikom rozwoju poprzez oferowanie finansowania szkoleń czy podnoszenia kwalifikacji<sup>18</sup>. Organizacje stwarzające bezpieczne warunki pracy oraz zapewniające właściwe wyposażenie stanowisk pracy, są często pozytywnie oceniane przez swoich pracowników. Należy wspomnieć również o zapewnieniu pracownikowi określonej ścieżki kariery i możliwości przyszłego awansu, dzięki czemu jednostka może odczuwać motywację do cięższej pracy.

#### ZNACZENIE CZYNNIKÓW FINANSOWYCH I POZAFINANSOWYCH W KSZTAŁTOWANIU POCZUCIA SATYSFAKCJI Z PRACY – BADANIA WŁASNE<sup>19</sup>

Badanie ankietowe, którego celem było zbadanie poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy przez grupę respondentów oraz wpływu czynników finansowych i czynników pozafinansowych na satysfakcję

<sup>17</sup> J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2012, s. 120–121.

<sup>18</sup> E. Hope, *Społeczna odpowiedzialność organizacji w zarządzaniu zespołem pracowników*, w: M. Tomczak, B. Krawczyk-Bryłka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Wyd. Difin, Warszawa 2017, s. 305–306.

<sup>19</sup> Badania ujęto również w pracy licencjackiej: K. Gapczyńska, *Wynagrodzenie za pracę...*



z pracy, zostało przeprowadzone w dniach: 6.02.2020–17.02.2020. Chcąc dotrzeć do większej liczby respondentów zostały wykorzystane dwie formy kwestionariusza ankiety – wersja papierowa, jak i ankieta udostępniona w Internecie za pośrednictwem formularza Google<sup>20</sup>. Wersję papierową kwestionariusza ankiety wypełniło 25 osób, natomiast za pośrednictwem Internetu ankietę przesłały 103 osoby. Wśród 128 badanych, kobiety stanowiły 87%, natomiast mężczyźni 13%. Większość respondentów była w wieku pomiędzy 20. a 35. rokiem życia – około 77% badanych – posiadając wykształcenie średnie bądź wyższe. Spośród badanych 88% wskazuje, iż są osobami aktywnymi zawodowo (w tym, prowadzący własną działalność gospodarczą lub wykonujący działalność rolniczą). Szczegółowe wyniki dotyczące charakterystyki respondentów przedstawiono w tabeli 1:

Tab. 1. Charakterystyka badanych respondentów

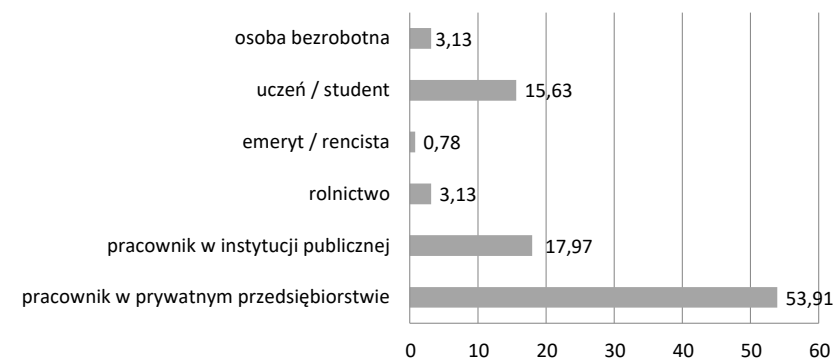
Zmienne	Struktura [w %]	Zmienne	Struktura [w %]
<b>Płeć</b>		<b>Aktywność zawodowa</b>	
Kobieta	87,00	Tak	88,28
Mężczyzna	13,00	Nie	11,72
<b>Wiek</b>		<b>Wykształcenie</b>	
Poniżej 20 lat	6,25	Podstawowe	3,91
20–35 lat	76,56	Zasadnicze zawod.	2,34
36–45 lat	7,81	Średnie	47,66
46–55 lat	4,69	Wyższe	46,09
56–65 lat	3,13		
Powyżej 65 lat	1,56		

Źródło: badania własne.

Analizując odpowiedzi, ponad połowa respondentów zatrudniona jest w prywatnych przedsiębiorstwach – 54% badanych. Około 16% osób zadeklarowało, iż są uczniami bądź studentami – w ich przypadku,

<sup>20</sup> Kwestionariusz ankiety: <https://forms.gle/SJmaJkZ4ztAVyw6v5>.

część z nich wykonuje prace sezonowe lub świadczy prace na podstawie elastycznych form zatrudnienia (np. umowy cywilnoprawne, umowa o pracę na czas określony). Szczegółowe dane przedstawia rys. 1.



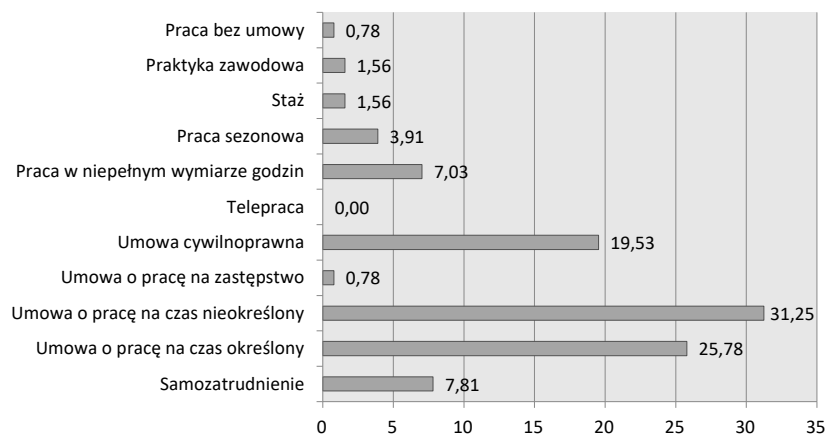
Rys. 1. Miejsce zatrudnienia respondentów [w %]

Źródło: badania własne

Osoby badane zajmują w większości stanowiska specjalistyczne (45% badanych), które wymagają od nich posiadania określonych kompetencji twardych (tj. wiedzy, doświadczenia, kwalifikacji, itp.). Osoby wykonujące pracę fizyczną stanowią ok. 43% respondentów. Wśród ankietowanych znalazła się również grupa osób, reprezentująca stanowiska kierownicze – 12% badanych. Są to osoby wykonujące pracę na podstawie różnorodnych form zatrudnienia, przy czym większość świadczy pracę na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony bądź czas określony. Spośród ankietowanych żadna osoba nie wykonywała pracy w formie telepracy (tj. pracy zdalnej). Wyniki zaprezentowano na rys. 2.

W przeprowadzonym badaniu około 57% respondentów deklaruje zadowolenie ze swojej obecnej formy zatrudnienia, natomiast ponad 20% jasno wskazuje na swoje niezadowolenie. Badani zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 (jestem niezadowolony) do 5 (jestem zadowolony). Większość osób oceniła swoją formę zatrudnienia na

4 – ok. 37% badanych. Analizując uzyskane wyniki, można wysnuć wniosek, iż pomimo ogólnego zadowolenia, wciąż pozostają aspekty, które zarządzający mogą poprawić biorąc pod uwagę indywidualne cechy i sytuację każdej jednostki. W kwestionariuszu ankiety zadano również pytanie, dotyczące chęci zmiany obecnego miejsca zatrudnienia w najbliższym czasie – większość osób biorących udział w badaniu jest skłonna do zmian (ok. 44% ankietowanych), a nieco ponad 27% jest niezdecydowana, jednak nie wyklucza takiej możliwości. Obecnie wiele młodych osób (stanowiący większość biorących udział w badaniu ankietowym) charakteryzuje się dużą elastycznością i gotowością do zmiany miejsca pracy, gdy nie spełnia ono ich oczekiwań, co potwierdzają przeprowadzone badania.



Rys. 2. Forma zatrudnienia osób badanych [w %]

Źródło: badania własne

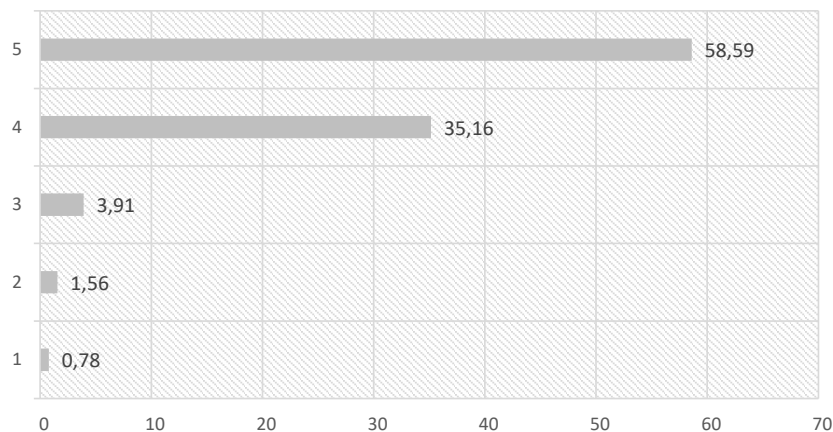
W przeprowadzonym badaniu około 57% respondentów deklaruje zadowolenie ze swojej obecnej formy zatrudnienia, natomiast ponad 20% jasno wskazuje na swoje niezadowolenie. Badani zostali poproszeni o ocenę w skali od 1 (jestem niezadowolony) do 5 (jestem zadowolony). Większość osób oceniła swoją formę zatrudnienia na 4 – ok. 37% badanych. Analizując uzyskane wyniki, można wysnuć

wniosek, iż pomimo ogólnego zadowolenia, wciąż pozostają aspekty, które zarządzający mogą poprawić biorąc pod uwagę indywidualne cechy i sytuację każdej jednostki. W kwestionariuszu ankiety zadano również pytanie, dotyczące chęci zmiany obecnego miejsca zatrudnienia w najbliższym czasie – większość osób biorących udział w badaniu jest skłonna do zmian (ok. 44% ankietowanych), a nieco ponad 27% jest niezdecydowana, jednak nie wyklucza takiej możliwości. Obecnie wiele młodych osób (stanowiący większość biorących udział w badaniu ankietowym) charakteryzuje się dużą elastycznością i gotowością do zmiany miejsca pracy, gdy nie spełnia ono ich oczekiwań, co potwierdzają przeprowadzone badania.

W czasie przeprowadzonego badania, wszystkie przywołane czynniki zostały uznane przez respondentów za istotne (w różnym stopniu), zatem można wnioskować, iż mają one wpływ na ocenę miejsca pracy oraz odczuwany poziom satysfakcji z pracy. Badani bardzo pozytywnie oceniają swoje obecne miejsca zatrudnienia – blisko 59% osób deklaruje, iż odczuwa satysfakcję z pracy, a tylko 6% nie jest zadowolona ze swojej pracy. W ocenie warunków pracy, jako najistotniejszy czynnik respondenci wskazują atmosferę w miejscu pracy oraz relacje pomiędzy badanymi a ich współpracownikami oraz przełożonymi. Szczególnie podkreślono znaczenie wsparcia i pomocy ze strony współpracowników okazywanego w razie potrzeby – takiej odpowiedzi udzieliło około 73% respondentów. Badani wysoko oceniają także znaczenie poczucia bezpieczeństwa i zapewnienie przez pracodawcę właściwych warunków pracy, takich jak spełnienie wymagań i standardów BHP. Oprócz wyżej omówionych elementów środowiska pracy, ankietowani w swoich odpowiedziach wskazują również: adekwatność wykonywanej pracy w stosunku do posiadanego wykształcenia, kompetencji czy umiejętności; sposób, w jaki firma wyraża uznanie za wykonaną pracę przez pracownika; styl kierowania i postawy reprezentowane przez przełożonego. Około 48% respondentów potwierdziła również, iż sposób oceny miejsca pracy, odczuwanie

satysfakcji z pracy czy też ich zaangażowanie w pracę jest powiązane z sytuacją w życiu osobistym.

W celu weryfikacji sformułowanych przed przystąpieniem do badań hipotez, pytania w kwestionariuszu ankiety przygotowano z uwzględnieniem podziału determinant satysfakcji z pracy na czynniki finansowe oraz pozafinansowe. Rozmawiając z osobami aktywnymi zawodowo, zatrudnionymi w różnego rodzaju organizacjach, najczęściej jako najłatwiej zauważany przez pracownika czynnik wpływający na ocenę swojej pracy, wskazują wynagrodzenie za pracę (szczególnie premię). Ocenę wpływu wynagrodzenia na satysfakcję z pracy przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Ocena wpływu wynagrodzenia za pracę na satysfakcję z pracy [w %]

Źródło: badania własne

Dokonując szczegółowej analizy uzyskanych danych, biorąc pod uwagę cechy indywidualne jednostki, można zaobserwować, iż w przypadku osób zatrudnionych w prywatnych przedsiębiorstwach wzrasta znaczenie wynagrodzenia za pracę w kształtowaniu poczucia zadowolenia z pracy – za bardzo istotne uznaje je ponad 65% badanych zatrudnionych w prywatnych firmach. Osoby prowadzące

własną działalność gospodarczą równie wysoko oceniają wpływ wynagrodzenia, natomiast jedynie połowa osób zatrudnionych w instytucjach publicznych podziela to zdanie.

Jak pokazują przeprowadzone badania, wynagrodzenie za pracę jest istotnym czynnikiem warunkującym odczuwanie satysfakcji z pracy, jednak nie tylko jego wysokość jest zauważana przez pracowników, ale także czynniki związane z procesem wynagradzania, takie jak: ocena wynagrodzenia w kategoriach sprawiedliwości, adekwatności w stosunku do powierzonych obowiązków czy uwzględnione w wynagrodzeniu całkowitym składniki. Kolejne pytanie zawarte w kwestionariuszu ankiety, dotyczyło właśnie tych aspektów wynagradzania. Spośród respondentów około 41% badanych jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Odsetek ankietowanych prowadzących własną działalność gospodarczą zadowolonych z poziomu otrzymywanego wynagrodzenia jest wyższy o około 20% od osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych lub instytucjach publicznych. Można wnioskować, iż wysokość wynagrodzenia osób prowadzących działalność gospodarczą zwykle jest uzależniona od ilości wykonanej pracy, poświęconego czasu i włożonego wysiłku – jest to praca bardziej elastyczna niż w przypadku pracy świadczonej na rzecz pracodawcy, dzięki czemu przedsiębiorca może odnotować wyższe zyski w razie potrzeby, co jest znaczącą różnicą w porównaniu do osób pracujących na przykład na podstawie umowy o pracę, gdzie wysokość otrzymywanego wynagrodzenia jest względnie stała. Uzyskane wyniki w postaci średniej arytmetycznej oceny poszczególnych stwierdzeń, dotyczących czynników finansowych przedstawia tab. 2.

Najwyższą średnią ocenę, a tym samym można wnioskować, iż są to najistotniejsze czynniki, otrzymały stwierdzenia, dotyczące znacznego wpływu wzrostu wynagrodzenia za pracę na odczuwanie satysfakcji z pracy oraz wpływu wysokości wynagrodzenia za zaangażowanie oraz efektywność pracy pracowników. Badani wskazują również, iż dzięki otrzymywanemu wynagrodzeniu za pracę mają

poczucie zabezpieczenia finansowego. Warto zauważyć jednocześnie, iż ok. 10% respondentów, zajmujących głównie stanowiska specjalistyczne, uważa, iż wysokość wynagrodzenia nie ma wpływu na ich zaangażowanie. Fakt, iż zakres obowiązków i stanowisko wymaga określonych umiejętności, ich wysiłek w pracy jest niezmienny.

Tab. 2. Ocena wpływu czynników finansowych na satysfakcję z pracy [śr. art. w pkt]

Stwierdzenia	Średnia ocen akceptacji stwierdzenia w badanej próbie
Jestem zadowolony / zadowolona z wysokości mojego wynagrodzenia za pracę.	3,07
Uważam otrzymane przeze mnie wynagrodzenie za sprawiedliwe.	3,05
Uważam, że otrzymane przeze mnie wynagrodzenie jest adekwatne w stosunku do moich obowiązków.	2,95
Poprzez otrzymywane dodatkowe wynagrodzenie (np. nagrody, premie) czuję się doceniony przez pracodawcę.	2,82
Wysokość mojego wynagrodzenia za pracę pozwala mi zaspokoić wszystkie moje potrzeby (w tym umożliwia mi rozwijanie moich zainteresowań, pasji itp.).	2,91
Mam poczucie zabezpieczenia finansowego, dzięki otrzymywanemu wynagrodzeniu za pracę.	3,87
Otrzymuję dodatki finansowe (np. dodatek stażowy, dodatek funkcyjny, benefity takie jak dopłaty do podwyższania wykształcenia), które mają znaczący wpływ na sposób oceniania przeze mnie mojego miejsca pracy.	2,13
Wzrost płacy (podwyżki) wpływają znacząco na moją satysfakcję z pracy.	3,87
Wysokość wynagrodzenia za pracę ma wpływ na moje zaangażowanie w pracę oraz jej efektywność.	3,89

Źródło: badania własne.

Na podstawie uzyskanych w badaniu danych można wysnuć wnioski, iż wynagrodzenie za pracę otrzymywane przez badanych nie jest satysfakcjonujące, więc nie spełnia wszystkich funkcji wynagrodzeń opisanych w artykule. Wśród respondentów około 43% deklaruje, iż nie ma poczucia zabezpieczenia finansowego, a wysokość wynagrodzenia nie spełnia oczekiwań pracownika, więc nie może zaspokoić on wszystkich odczuwanych potrzeb, co z kolei wskazuje około 34% badanych. Brak możliwości zaspokojenia wszystkich potrzeb może skutkować odczuwaniem wielu negatywnych emocji, pojawieniem się napięcia, a także może przyczyniać się do odczuwania silnego stresu i presji, a to w konsekwencji może prowadzić do wystąpienia negatywnych ocen miejsca pracy.

Ankietowani najniżej ocenili wpływ otrzymywanych dodatków finansowych w postaci, np. dodatku stażowego czy premii. Niska ocena może w tym przypadku wynikać z niewłaściwego wykorzystywania owych czynników przez kadre zarządzającą podczas budowania systemów motywacyjnych i w związku z tym, nie spełniania funkcji motywacyjnej wynagrodzenia za pracę. Ponad połowa badanych uważa, iż dodatki do wynagrodzenia nie mają wpływu na ich ocenę. Możliwe jest również, iż część z nich nie jest stosowana przez zarządzających w systemach wynagradzania.

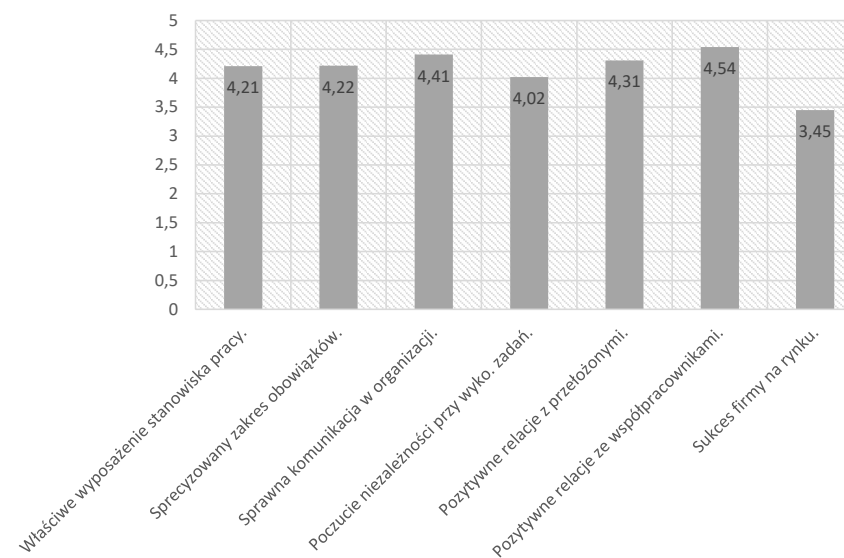
Wyniki przeprowadzonych badań sygnalizują, iż respondenci jako najistotniejszy czynnik determinujący satysfakcję z pracy wskazują wynagrodzenie za pracę, jednak aspekty zaliczane do czynników pozafinansowych są w wielu sytuacjach istotne i mogą znacząco warunkować ocenę miejsca pracy. Z tego powodu, na podstawie uzyskanych wyników przeanalizowano również czynniki pozafinansowe. Ankietowani wskazują wśród najistotniejszych czynników ponownie na znaczenie atmosfery w miejscu pracy, w szczególności podkreślając istotę dobrych relacji ze współpracownikami, ale także stosunek pracodawcy do swoich podwładnych. Jako znaczące wskazywane są także działania oparte na wzajemnym szacunku oraz zgodne z przyjętymi zasa-

dami i wartościami etycznymi. W przypadku odczuwania satysfakcji z pracy ważne jest, aby pracodawca okazywał pracownikom uznanie, a także chwalił ich i nagradzał w przypadku, gdy osiągają wysokie wyniki pracy, ale również za ich codzienne zaangażowanie i wysiłki, wówczas pracownicy czują się docenieni i zmotywowani do pracy. Takie stanowisko potwierdza ponad 60% badanych. Warto jednocześnie zauważyć, że jedynie 13% ankietowanych czuje się docenione za swoją pracę przez organizację, której są częścią. Jest to bardzo niski odsetek, co oznacza, iż jest to obszar, na który zarządzający powinni zwrócić szczególną uwagę oraz podjąć próbę poprawy tego wskaźnika.

W przeprowadzonym badaniu wskazano, iż znaczącym czynnikiem jest również pewien zakres autonomii i samodzielności przy podejmowaniu decyzji czy planowaniu zakresu działań. Blisko 70% ankietowanych uważa, iż odczuwa satysfakcję z pracy, gdy ma wpływ na sposób wykonywania powierzonych im zadań. Kolejnymi istotnymi czynnikami są te, związane z samorealizacją i rozwojem jednostki. Około 40% respondentów ocenia, iż ich zakłady pracy umożliwiają im rozwój osobisty (np. umiejętności), który mogą osiągnąć poprzez zdobycie doświadczenia czy wymianę wiedzy pomiędzy współpracownikami, jednak tylko ok. 30% badanych ma możliwość skorzystania z profesjonalnych szkoleń. Pracodawcy rzadko również wspierają pracowników w podwyższaniu swojego wykształcenia i zdobywaniu nowych kwalifikacji. Dane te wskazują na niekorzystną sytuację współczesnych przedsiębiorstw, ponieważ ciągłe doskonalenie oraz dbanie o rozwój wiedzy jest istotnym warunkiem skutecznego konkurencyjności na rynku. Równie niepokojące wydają się dane uzyskane w wyniku przeprowadzonego badania, wskazujące, iż około 63% badanych uważa, iż nie ma szans na awans w przyszłości, co oznacza, iż przedsiębiorstwa nie zapewniają właściwej ścieżki kariery, która motywowałaby pracowników do rozwoju i większego zaangażowania przy wykonywaniu powierzonych zadań. Respondenci zauważają także, iż dodatki rzeczowe mają niewielki wpływ na poziom odczu-

wanej satysfakcji z pracy i są bardzo rzadko stosowane – pozytywnie odpowiedziało jedynie ok. 10% badanych.

W przeprowadzonym badaniu uwzględniono także aspekty związane z organizacją warunków pracy. Wyniki potwierdzają, iż właściwa organizacja pracy należy do czynników, które w istotny sposób wpływają na odczuwanie satysfakcji z pracy i można postrzegać je jako fundament kształtowania warunków organizacyjnych sprzyjających odczuwaniu satysfakcji z pracy przez pracowników. Wszystkie zaproponowane w pytaniu elementy, takie jak właściwe wyposażenie stanowiska pracy niezbędne do swobodnej realizacji zadań czy sprawna komunikacja w organizacji, zostały ocenione na podobnym wysokim poziomie. Ponownie respondenci najwyżej ocenili natomiast pozytywne relacje ze współpracownikami. Szczegółowe wyniki przedstawiono na rys. 4.



Rys. 4. Ocena wpływu organizacji pracy na satysfakcję z pracy  
[śr. art. w pkt.]

Źródło: badania własne

W niniejszym pytaniu ankietowani najniżej ocenili wpływ odnoszonego na rynku sukcesu firmy na odczuwanie satysfakcji z pracy. Jednak jest to czynnik, który nie pozostaje bez znaczenia – w dużej mierze, związane jest to z zajmowanym stanowiskiem czy miejscem zatrudnienia. Jak wynika z analizy danych uzyskanych w badaniu, ponad 70% respondentów prowadzących własną działalność gospodarczą odczuwa satysfakcję z pracy, gdy ich firma odnosi sukces na rynku, podobny wysoki współczynnik (ok. 60% badanych) można zaobserwować w przypadku osób zajmujących stanowiska kierownicze.

Ostatnie z pytań służyło ocenie czynników pozafinansowych na tle czynników finansowych, które istotnie determinują odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy. Oceny owych czynników zaprezentowano w tabeli 3.

Tab. 3. Ocena czynników mających największy wpływ na satysfakcję z pracy [sr. art. w pkt.]

Czynniki	Średnia ocena wpływu czynników na satysfakcję z pracy
Wysokość wynagrodzenia za pracę	4,52
Otrzymywane nagrody, premie itp.	4,02
Otrzymywane wynagrodzenie dodatkowe (np. samochód służbowy, sfinansowanie karnetów na siłownię lub basen)	3,14
Forma zatrudnienia (np. rodzaj umowy o pracę)	3,95
Relacje ze współpracownikami	4,38
Rodzaj powierzonych mi zadań i obowiązków	4,27
Perspektywa awansu	3,88
Możliwość rozwoju i zapewnienie szkoleń	4,03
Poczucie osiągnięcia sukcesu zawodowego, bycia docenionym przez pracodawcę	4,28
Poczucie bezpieczeństwa finansowego	4,40
Stabilność zatrudnienia	4,48

Źródło: badania własne.

Ponownie udało się potwierdzić hipotezę, iż dla respondentów najważniejszym czynnikiem jest wysokość wynagrodzenia za pracę, które umożliwia zaspokojenie odczuwanych potrzeb. Wysoko oceniono także znaczenie poczucia bezpieczeństwa finansowego i osiągnięcia sukcesu zawodowego oraz bycia docenionym przez pracodawcę. Ok. 88% badanych zadeklarowało, iż stabilność zatrudnienia istotnie warunkuje poczucie satysfakcji z pracy.

## WNIOSKI

Odczuwanie satysfakcji z pracy jest znaczącą postawą jednostki, która istotnie wpływa na działanie pracownika w trakcie wykonywania powierzonych mu zadań – w tym, jakość oraz efektywność świadczonej pracy. Autorka pracy w przeprowadzonym badaniu podjęła próbę ustalenia czynników, które w największym stopniu wpływają na poczucie satysfakcji z pracy, z podziałem tychże czynników na czynniki finansowe oraz pozafinansowe. Na podstawie analizy przeprowadzonych badań udało się sformułować następujące wnioski ogólne:

1. Najistotniejszym czynnikiem finansowym determinującym satysfakcję z pracy jest wynagrodzenie za pracę. Jest to jednocześnie najczęściej i najłatwiej dostrzegany czynnik przez pracowników. Pełni on wiele funkcji, które w znacznym stopniu wpływają na odczuwanie motywacji do pracy, co potwierdza sformułowaną przed przystąpieniem do badań hipotezę 1.

2. Wynagrodzenie za pracę umożliwia jednostce zaspokojenie odczuwanych potrzeb, a tym samym przyczynia się do rozwoju osobistego (materialnego, jak i duchowego) i niejednokrotnie warunkuje wystąpienie czynników pozafinansowych (np. możliwość podnoszenia kwalifikacji czy rozwój zainteresowań).

3. Czynniki pozafinansowe, choć rzadziej zauważane, mają równie duży wpływ na odczuwanie satysfakcji z pracy. Zarządzający powinni

zwrócić szczególną uwagę na panującą atmosferę, warunki organizacyjne pracy oraz zapewnienie sprawnej komunikacji w organizacji.

4. Pracownicy oczekują od organizacji, której są częścią, wsparcia w razie potrzeby oraz postawy kadry kierowniczej zgodnej z obowiązującymi normami etycznymi, ale również chcą być doceniani za ich pracę i wkład w rozwój organizacji, dlatego tak istotne jest właściwe okazywanie pracownikom przez pracodawców uznania za wykonaną pracę.

5. Ankietowani, w trakcie przeprowadzonego badania, wielokrotnie wskazywali, iż w ich ocenie jednym z najważniejszych czynników determinujących satysfakcję z pracy są pozytywne relacje występujące pomiędzy współpracownikami. Powoduje to, iż zarządzający powinni stwarzać właściwe warunki pracy, które będą przeciwdziałać występowaniu konfliktów w zespole, szczególnie należy zwrócić uwagę na sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników oraz przedstawienie jasnego i sprecyzowanego zakresu obowiązków.

6. Przeprowadzone badania wskazują na wpływ różnorodnych czynników na satysfakcję z pracy, potwierdzając hipotezę 2. Ocena miejsca pracy i odczuwanie zadowolenia, związanego z aktywnością zawodową, jest uzależniona od indywidualnych cech jednostki.

Satysfakcja z pracy może przyczyniać się do odczuwania silniejszej motywacji do pracy. W wielu przypadkach warunkuje chęć jednostki do rozwoju oraz podnoszenia kwalifikacji, a tym samym zdobywania nowych kompetencji. Długotrwała powtarzalność i monotoność zadań oraz brak chęci rozwoju mogą prowadzić do odczuwania wypalenia zawodowego, co spowodować może potrzebę zmiany miejsca pracy, co z punktu widzenia pracodawcy jest zjawiskiem niekorzystnym, którego należy unikać. Osoby młode podejmujące próbę wejścia na rynek pracy bądź zaczynające swoją karierę oczekują od pracodawców stworzenia warunków pracy, które będą zadowalające, co skutkować będzie odczuwaniem satysfakcji z pracy. Jest to jeden z podstawowych warunków zatrzymania pracownika

w organizacji przez dłuższy czas. Wykorzystując uzyskane w przeprowadzonych badaniach wyniki na temat czynników finansowych oraz pozafinansowych determinujących satysfakcję z pracy, pracodawcy mają możliwość ukształtowania warunków pracy na poszczególnych stanowiskach w taki sposób, aby każdy pracownik czuł się doceniony, bezpieczny i pozytywnie nastawiony do pracy.

## BIBLIOGRAFIA

- Barzycka-Banaszczyk M., Grzelachowska-Larek A., Larek G., *Prawo pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2018.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2014.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 2017.
- Hope E., *Społeczna odpowiedzialność organizacji w zarządzaniu zespołem pracowników*, w: M. Tomczak, B. Krawczyk-Bryłka (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wybrane aspekty*, Wyd. Difin, Warszawa 2017.
- Makin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wyd. PWN, Warszawa 2000.
- Robak E., *Satysfakcja z pracy i jej wpływ na zachowania pracownicze*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2013, seria: Zarządzanie, nr 9.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
- Sowińska A., *Zadowolenie z pracy – problem definicyjny*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 197.
- Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne. Teoria i praktyka*, Wyd. PWN, Warszawa 2012.

## STRESZCZENIE

W niniejszym artykule poruszono problematykę satysfakcji z pracy oraz szczegółowo omówiono czynniki determinujące odczuwanie satysfakcji z wykonywanej pracy. Ocena miejsca pracy istotnie warunkuje stopień zaangażowania w wykonywanie powierzonych zadań oraz poziom odczuwanej motywacji. W artykule dokonano przeglądu literatury oraz przedstawiono wyniki badań własnych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, wynagrodzenie, satysfakcja z pracy, motywacja.

## ABSTRACT

### Remuneration for work and determinants of job satisfaction

This article presents the issue of the job satisfaction and discussed in detail the factors determining the feeling of job satisfaction. The assessment of the workplace significantly determines the degree of involvement in the performance of assigned tasks and the level of motivation. The article reviews the literature and presents the results of own research.

**Keywords:** human resources management, remuneration, job satisfaction, motivation.

NATALIIA MARYNENKO<sup>01</sup>, IRYNA KRAMAR<sup>02</sup>, NATALIA HARMATIIY<sup>03</sup>, ECATERINA DANIELA ZECA<sup>04</sup>, HALYNA TSIKH<sup>05</sup>, SERHII HARMATII<sup>06</sup>

---

## MODELING OF BANKING STRUCTURES' FINANCIAL STABILITY IMPROVEMENT

---

In modern times companies', including banking structures, successful business activities require a research of unforeseen factors (changes of political situation in the country, fluctuations in currency exchange rates, coronavirus etc.) impact and further possible challenges that cannot be predicted. Preparation to future crises is one of the five areas which the United Nations Development Program in

- <sup>01</sup> D.Sc. (Econ.), Professor, Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
- <sup>02</sup> D.Sc. (Econ.), Associate Professor, Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
- <sup>03</sup> Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Department of Economic Cybernetics, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
- <sup>04</sup> PhD, CEO of CDEAMIA, University Dunarea de Jos of Galati, Galati, Romania.
- <sup>05</sup> Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.
- <sup>06</sup> Post-graduate student, Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine.



Ukraine<sup>1</sup> considers as an important and crucial one for the country in order to become stronger and more resilient after the coronavirus crisis. The government needs to focus on strengthening the resilience of its institutions and infrastructure to shocks.

Aim of the adopted State Economic Stimulus Program<sup>2</sup> to overcome the negative effects caused by the restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2020 for 2020–2022 is to implement a comprehensive system and sustainable development of Ukraine's economy and increase employment level by maintaining its existing level and stimulating creation of new jobs. One of the initiatives within the Program are activities aimed at improving access to finance.

Therefore, the development of modern models of companies development, banking structures in particular, aimed at improvement of the enterprises' financial stability in order to survive during the crisis of both national and world economies is an urgent task.

Aim of the research is to improve banks investment, economic and financial stability by using a modern model based on economic and mathematical modeling, which harmonizes the issues of taking into account the profitability of banking institution, as well as all possible risks which might impact bank's activities.

<sup>1</sup> Gercheva Dafina. Five pillars for building forward better after COVID-19, 2020; <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/blog/2020/five-pillars-for-building-forward-better-after-COVID-19.html> [accessed: 10.02.2021].

<sup>2</sup> State Economic Stimulus Program to overcome the negative effects caused by the restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2020 for 2020–2022; <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520> [accessed: 20.02.2021] (in Ukrainian).

## ANALYSIS OF RECENT RESEARCHES AND PUBLICATIONS

Stochastic processes that occur in the world economy are taking place in the activities of banking structures, so the problem of their financial stability assessment is in focus of scientific research for a significant number of domestic and foreign scientists, in particular, L. Barton, D. Diamond, P. Diebwig, E. Carletti, S. Claessens, A. Fatás, X. Vives<sup>3</sup>, B. Gadanecz, K. Jayaram<sup>4</sup>, M. Shahchera, N. Jouzdani<sup>5</sup>, A. Tanda<sup>6</sup>, O. Didenko, S. Dordevic<sup>7</sup> etc. In addition, a significant contribution to the study of theoretical and methodological approaches to diagnosing banks and the banking system financial stability has been made by Ukrainian scientists V. Kovalenko, Yu. Garkusha<sup>8</sup>, O. Dzyibliuk, R. Mykhailiuk, Zh. Dovhan, M. Zvieriakov, O. Serhieieva and others.

<sup>3</sup> Carletti E., Claessens S., Fatás A. and Vives X. The bank business model in the post-Covid-19 world, 2020; <https://voxeu.org/article/bank-business-model-post-covid-19-world> [accessed: 25.02.2021].

<sup>4</sup> Gadanecz B., Jayaram K. Measures of financial stability – a review, *IFC Bulletin*, 2008, No. 31, pp. 365–80.

<sup>5</sup> Shahchera M., Jouzdani N. The impact of regulation on soundness banking, *International Conference of Business and Economics Research (Kuala Lumpur, Malaysia)*, 2011, Vol. 1 (IACSIT Press), pp 152–56.

<sup>6</sup> Tanda A. The effects of bank regulation on the relationship between capital and risk, *Comparative Economic Studies*, 2015, No. 57 (1), pp. 31–54.

<sup>7</sup> Didenko O., Dordevic S. The optimization of banking regulation intensity from the perspective of financial stability in banking sector: an empirical analysis, *Financial Markets, Institutions and Risk*, 2017, Volume 1, Issue 1, pp. 43–53.

<sup>8</sup> Kovalenko V., Garkusha Yu. Theoretical and methodological approaches to the assessment of the banking system financial stability, *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 2013, No. 9, pp. 35–40 (in Ukrainian).

## RESEARCH RESULTS

Weakness of the sustainable and secure development system, lack of effective methods to protect financial activities from external and internal threats all determine the instability and insecurity of the financial system<sup>9</sup>. Such instability is a threat not only for the economies of those countries where it is observed, but also to the world economy. This fact makes it necessary to ensure financial stability.

The world economic scientific community is working on the issue of crisis caused by the pandemic of COVID-19, as the crisis has affected all economies' strategic sectors. Ways to overcome the economic crisis and strengthen financial stability for real sectors of the economy and banking system in particular are suggested in<sup>10</sup>: «...continued uncertainty about the scale and duration of the economic impact of the pandemic continues to pose strains on the financial system. Internationally coordinated action to support a well-functioning, resilient financial system and well-functioning and open markets remains a priority».

The issue of changing new forms of technology in the activities of financial structures and banking systems are researched in the articles of leading European scholars<sup>5</sup>. Application of new payment forms leads the activities of financial structures to a new level of development and at the same time they require new methods of financial stability assessment.

That is, the digitalization of the entire financial system and increase of virtual money in the circulation requires regulators to use new approaches of assessment of financial institutions activities as well as banking system, in particular.

<sup>9</sup> Vysotska I. Problems of Ukraine's financial system stability assurance, *Scientific bulletin of Lviv State University of Internal Affairs Economics*, 2012, No. 2, pp. 30–38 (in Ukrainian).

<sup>10</sup> FSB Report COVID-19 pandemic: Financial stability implications and policy measures taken; <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P150420.pdf> [accessed: 10.03.2021]

Regulatory approaches to the financial performance of banking structures assessment are no longer quite effective; future is where modern valuation models operating online are implied, and without elements of modeling and application of modern information technology it will be increasingly difficult to conduct.

Modern methods of economic and mathematical modeling, which will make it possible to investigate the optimal assets structure in the portfolio of a commercial or public bank, are suggested to be used in the paper. Such methods include the model of risk and profitability assessment by H. Markowitz. This model allows to study the maximum profitability of bank's securities or assets portfolio simultaneously with the calculation of risk for such activities, which will significantly increase bank's financial stability. It is a classical method of investment portfolio (IP) optimization and accepts the standard deviation of the profitability value as a risk. The greater the value of this indicator, the more risky the portfolio will be.

In his research, H. Markowitz considered the fact that the value of the return on investment securities are random variables, distributed according to the normal (Gaussian) law. The scientist believed that when forming his/her portfolio, the investor evaluates only two indicators: the expected return  $E(r)$  and the standard deviation  $\sigma$  (they are the only ones to determine the probability density of random numbers under normal distribution). The investor must assess the profitability and standard deviation of each portfolio and select the one that ensures maximum profitability at an acceptable level of risk or minimum risk at a given level of expected profitability.

The problem of the corresponding portfolio structure optimization by achieving a given profitability with minimal risk is called the Markowitz problem (the mathematical formalization was suggested by J. Tobin)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Rogatynskyi R., Garmatiy N. *Handbook on Mathematical Methods of Free Market Economy for Specialists-Cybernetics*, Ternopil: JSC Publishing House Aston, 2015, 200 p. (in Ukrainian).

If securities profitability values of previous periods are analyzed, the covariance is calculated as:

$$\delta_{i,j} = \sum_{i=1}^N |r_{i,j} - E(r_i)| |r_{j,i} - E(r_j)| \sqrt{(N-1)} \quad (1)$$

where  $\delta_{i,j}$  – covariance between securities profitability values.

$$R_{i,j} = \sum_{n=1}^n r_{i,j} w_{i,j} \rightarrow \max \quad (2)$$

where  $r_i$  – return of the i-th security or investment for a certain period;  
 $w_{i,j}$  – share of the total security or investment in the total portfolio.

$$\delta_n^2 = \sum_{i=1}^n w_i^2 \delta_i^2 + \sum_i \sum_j^n w_i r_j P_{i,j} \delta_i \delta_j \rightarrow \min \quad (3)$$

$$\sum_{i=0}^n w_i = 1,$$

The analytically mentioned problem of continuous function with two constraints minimization is solved by the method of Lagrange undetermined multipliers<sup>11</sup>.

Main disadvantages of the classical approach are as following: the requirement for a normal distribution of profitability values, the ability to consider only specific profitability values and the necessity to establish the probability of their obtaining. Risk is considered as each deviation from the planned indicators, both to a lesser or greater extent. To add and improve the Markowitz model it is also possible to use the model of optimization of banking institution securities or assets portfolio called the Sharp model. Modeling of the improvement of banking institutions financial stability through the use of the Markowitz model makes it possible to establish the maximum allowable profitability yield of banking institutions at correlation with the magnitude of risk when a particular package of banking institution securities is used.

Input data for the modeling of banking institution's financial stability is carried out on the example of OTP Bank indicators (table 1).

Table 1. Input data for modeling - financial indicators of OTP Bank [thous. UAH]

Bank assets	As of 31.12.2020	Share, %
Cash and accounts at the National Bank of Ukraine	3,510,420	6.02
Money in banks	13,628,078	23.36
Loans to customers	27,638,193	47.38
Investments measured at fair value through other comprehensive income	6,602,257	11.32
Investments measured at amortized cost	5,901,418	10.12
Fixed and intangible assets	734,358	1.26
Current income tax assets	90	0.0002
Deferred income tax assets	76,544	0.13
Investment real estate	27,857	0.05
Other assets	219,864	0.38
Portfolio, total	58,339,079	100%

Source: Official website of OTP Bank; <https://www.otpbank.com.ua> [accessed: 26.04.2021]

According to the mathematical representation of the Markowitz model and using the Mathcad software, banking institution's profitability is calculated in order to assess its stability.

$$D := (3510420; 13628078; 27638193; 6602257; 5901418; 734358; 90; 76544; 27857; 219864)$$

$$D_s := \begin{pmatrix} 2.32 & 2.18 & 1.94 & 1.01 & 1.56 \\ 2.51 & 3.71 & 2.12 & 2.08 & 1.81 \\ 27.76 & 21.09 & 18.20 & 17.33 & 18.17 \\ 1.11 & 0.69 & 1.40 & 0.25 & 0.09 \\ 3.68 & 4.46 & 2.61 & 3.01 & 0.65 \\ 0.51 & 0.42 & 0.35 & 0.41 & 0.37 \\ 0.13 & 0.19 & 0.19 & 0.01 & 0.01 \\ 0.18 & 0.47 & 0.72 & 0.64 & 0.50 \\ 0.04 & 0.04 & 0.18 & 0.22 & 0.20 \\ 0.45 & 0.38 & 0.36 & 0.60 & 0.29 \end{pmatrix}$$

>> Ch: = (6.02; 23.36; 47,38; 11,32; 10,12; 1.26; 0,0002; 0,13; 0,05; 0,38),

where D – value of assets during the previous year;  
 Ds – value of assets during all studied years;  
 Ch – assets share in IP.

In order to calculate the IP profitability, it is necessary to multiply the corresponding elements of the matrix, not the whole matrix, so the function  $\vec{f}(M)$  is used. To calculate the profitability, the sum of two matrices elements product is found by using the function  $\Sigma v$ .

$$R_p = \left( D \cdot \frac{Ch}{100} \right) =$$

	0
0	0.137
1	0.163
2	19.943
3	0.032
4	0.349
5	$6.579 \cdot 10^{-3}$
6	$3.891 \cdot 10^{-4}$
7	$8.869 \cdot 10^{-4}$
8	$3.938 \cdot 10^{-5}$
9	$5.415 \cdot 10^{-3}$

$$R = \sum R_p = 20.638$$

Thus, IP profitability is UAH 20,638 thousand.

The next step is to calculate the portfolio risk. In the Mathcad, it is possible to select only columns from the matrix as individual matrix vectors. Therefore, matrix Ds is transposed by using the function  $M^T$ .

$$A := D_s^T =$$

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
0	2.32	2.51	27.76	1.11	3.68	0.51	0.13	0.18	0.04
1	2.18	3.71	21.09	0.69	4.46	0.42	0.19	0.47	0.04
2	1.94	2.12	18.2	1.4	2.61	0.35	0.19	0.72	0.18
3	1.01	2.08	17.33	0.25	3.01	0.41	0.01	0.64	0.22
4	1.56	1.81	18.17	0.09	0.65	0.37	0.01	0.5	...

Each of the columns standard deviation is found. Based on the obtained results a vector is formed. In the Mathcad, the first column of the matrix has the ordinal number 0, the second – 1, and so on. Using the function Stdev () the standard deviation of each column of the transposed matrix A (i.e., the matrix D term, which means the profitability of each security) is calculated.

$$S1 := \text{Stdev}(A^{(0)}) = 0.528$$

$$S2 := \text{Stdev}(A^{(1)}) = 0.749$$

$$S3 := \text{Stdev}(A^{(2)}) = 4.296$$

$$S4 := \text{Stdev}(A^{(3)}) = 0.555$$

$$S5 := \text{Stdev}(A^{(4)}) = 1.432$$

$$S6 := \text{Stdev}(A^{(5)}) = 0.062$$

$$S7 := \text{Stdev}(A^{(6)}) = 0.091$$

$$S8 := \text{Stdev}(A^{(7)}) = 0.207$$

$$S9 := \text{Stdev}(A^{(8)}) = 0.089$$

$$S10 := \text{Stdev}(A^{(9)}) = 0.118$$

Matrix of the standard deviation of banking institution securities profitability is calculated.

$$S = \begin{pmatrix} S1 \\ S2 \\ S3 \\ S4 \\ S5 \\ S6 \\ S7 \\ S8 \\ S9 \\ S10 \end{pmatrix} = \begin{array}{c|c} & 0 \\ \hline 0 & 0.528 \\ 1 & 0.749 \\ 2 & 4.296 \\ 3 & 0.555 \\ 4 & 1.432 \\ 5 & 0.062 \\ 6 & 0.091 \\ 7 & 0.207 \\ 8 & 0.089 \\ 9 & 0.118 \end{array}$$

- c4 := corr(A4, A5) = 0.448
- c5 := corr(A5, A6) = 0.568
- c6 := corr(A6, A7) = 0.091
- c7 := corr(A7, A8) = -0.069
- c8 := corr(A8, A9) = 0.749
- c9 := corr(A9, A10) = 0.123

Correlation coefficients between investment assets are calculated in the Mathcad software.

$$A1 := A^{(0)} \quad A2 := A^{(1)} \quad A3 := A^{(2)} \quad A4 := A^{(3)} \quad A5 := A^{(4)} \quad A6 := A^{(5)}$$

$$A1 = \begin{pmatrix} 2.32 \\ 2.18 \\ 1.94 \\ 1.01 \\ 1.56 \end{pmatrix} \quad A2 = \begin{pmatrix} 2.51 \\ 3.71 \\ 2.12 \\ 2.08 \\ 1.81 \end{pmatrix} \quad A3 = \begin{pmatrix} 27.76 \\ 21.09 \\ 18.2 \\ 17.33 \\ 18.17 \end{pmatrix} \quad A4 = \begin{pmatrix} 1.11 \\ 0.69 \\ 1.4 \\ 0.25 \\ 0.09 \end{pmatrix} \quad A5 = \begin{pmatrix} 3.68 \\ 4.46 \\ 2.61 \\ 3.01 \\ 0.65 \end{pmatrix} \quad A6 = \begin{pmatrix} 0.51 \\ 0.42 \\ 0.35 \\ 0.41 \\ 0.37 \end{pmatrix}$$

---


$$A7 := A^{(6)} \quad A8 := A^{(7)} \quad A9 := A^{(8)} \quad A10 := A^{(9)}$$

$$A7 = \begin{pmatrix} 0.13 \\ 0.19 \\ 0.19 \\ 0.01 \\ 0.01 \end{pmatrix} \quad A8 = \begin{pmatrix} 0.18 \\ 0.47 \\ 0.72 \\ 0.64 \\ 0.5 \end{pmatrix} \quad A9 = \begin{pmatrix} 0.04 \\ 0.04 \\ 0.18 \\ 0.22 \\ 0.2 \end{pmatrix} \quad A10 = \begin{pmatrix} 0.45 \\ 0.38 \\ 0.36 \\ 0.6 \\ 0.29 \end{pmatrix}$$

The correlation coefficients between the two vectors are calculated by using the function corr (x1,x2).

- c1 := corr(A1, A2) = 0.575
- c2 := corr(A2, A3) = 0.357
- c3 := corr(A3, A4) = 0.441

The IP risk is calculated through the calculation of the product of the assets share vectors and the standard deviation.

$$Z := (S \cdot Ch) = \begin{array}{c|c} & 0 \\ \hline 0 & 3.117 \\ 1 & 4.871 \\ 2 & 308.454 \\ 3 & 1.61 \\ 4 & 13.601 \\ 5 & 0.08 \\ 6 & 0.027 \\ 7 & 0.103 \\ 8 & 8.877 \cdot 10^{-3} \\ 9 & 0.141 \end{array}$$

The vector is decomposed into separate numbers.

$$\begin{aligned} Z1 &:= (Z^T)^{(0)} = (1.226) & Z6 &:= (Z^T)^{(5)} = (0.031) \\ Z2 &:= (Z^T)^{(1)} = (1.881) & Z7 &:= (Z^T)^{(6)} = (0.012) \\ Z3 &:= (Z^T)^{(2)} = (119.327) & Z8 &:= (Z^T)^{(7)} = (0.037) \\ Z4 &:= (Z^T)^{(3)} = (0.618) & Z9 &:= (Z^T)^{(8)} = (3.496 \times 10^{-3}) \\ Z5 &:= (Z^T)^{(4)} = (5.265) & Z10 &:= (Z^T)^{(9)} = (0.053) \end{aligned}$$

Bank activity risk is calculated according to the Markowitz model.

$$\xi := Z1 \cdot Z2 \cdot c1 + Z2 \cdot Z3 \cdot c2 + Z3 \cdot Z4 \cdot c3 + Z4 \cdot Z5 \cdot c4 + Z5 \cdot Z6 \cdot c6 + Z6 \cdot Z7 \cdot c7 + Z7 \cdot Z8 \cdot c8 + Z8 \cdot Z9 \cdot c9 = 774.663$$

$$\delta_{\text{act}} := \sqrt{\xi} = 27.833$$

Therefore, the investment portfolio risk indicator is equal to 27,833.

According to the carried out modeling of the financial stability improvement on the example of OTP Bank, it can be stated that there is a threat to the banking institution, as risk exceeds profitability of bank's assets portfolio because its largest share (47.38%) belongs to the loans to customers. Therefore, this situation is to be adjusted in the structure of the bank's assets as this may result in the bank's illiquidity.

## CONCLUSION

The use of modern tools of economic and mathematical modeling in the improvement of banking sector financial stability assessment, i.e. matching the profitability of bank financial activities with the risk level, will make it possible to diagnose the state of financial institutions prior illiquidity and risk of banking sector functioning. This will allow to minimize the crises' negative impact on the domestic economy and to foster its further successful development.

## REFERENCES

Gercheva Dafina. Five pillars for building forward better after COVID-19, 2020; <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/blog/2020/five-pillars-for-building-forward-better-after-COVID-19.html> [accessed: 10.02.2021].

- State Economic Stimulus Program to overcome the negative effects caused by the restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2020 for 2020–2022; <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-programi-stimulyuvannya-ekonomiki-534-270520> [accessed: 20.02.2021] (in Ukrainian).
- Carletti E., Claessens S., Fatás A. and Vives X. The bank business model in the post-Covid-19 world, 2020; <https://voxeu.org/article/bank-business-model-post-covid-19-world> [accessed: 25.02.2021].
- Gadanecz B., Jayaram K. Measures of financial stability – a review, *IFC Bulletin*, 2008, No. 31, pp. 365–80.
- Shahchera M., Jouzdani N. The impact of regulation on soundness banking, *International Conference of Business and Economics Research (Kuala Lumpur, Malaysia)*, 2011, Vol. 1 (IACSIT Press), pp. 152–56.
- Tanda A. The effects of bank regulation on the relationship between capital and risk, *Comparative Economic Studies*, 2015, No. 57 (1), pp. 31–54.
- Didenko O., Dordevic S. The optimization of banking regulation intensity from the perspective of financial stability in banking sector: an empirical analysis, *Financial Markets, Institutions and Risk*, 2017, Volume 1, Issue 1, pp. 43–53.
- Kovalenko V., Garkusha Yu. Theoretical and methodological approaches to the assessment of the banking system financial stability, *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 2013, No. 9, pp. 35–40 (in Ukrainian).
- Vysotska I. Problems of Ukraine's financial system stability assurance, *Scientific bulletin of Lviv State University of Internal Affairs Economics*, 2012, No. 2, pp. 30–38 (in Ukrainian).
- FSB Report COVID-19 pandemic: Financial stability implications and policy measures taken; <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P150420.pdf> [accessed: 10.03.2021]
- Rogatynskiy R., Garmatiy N. *Handbook on Mathematical Methods of Free Market Economy for Specialists-Cybernetics*, Ternopil: JSC Publishing House Aston, 2015., 200 p. (in Ukrainian).
- Official website of OTP Bank; <https://www.otpbank.com.ua> [accessed: 26.04.2021].

## SUMMARY

The analysis of possible ways of banking institutions' financial stability improvement as an element of ensuring sustainable economic development of the country is presented in the article. The Markowitz model, which investigates the issues of taking into account both the profitability of banking institution and all possible risks which might impact its activities, is used in the paper in order to improve investment climate, economic and financial stability of the bank. The modelling of banking institution financial stability is carried out on the example of OTP Bank. According to the carried out modelling of the OTP Bank financial stability improvement, a particular threat to the banking institution was determined as risk exceeds profitability of bank's assets portfolio. It is found that this situation is due to the fact that the largest share of the portfolio (47.38%) belongs to the loans to customers which is recommended to be adjusted in the structure of the bank's assets.

**Keywords:** banking system, financial stability, Markowitz model

**Słowa kluczowe:** system bankowy, stabilność finansowa, model Markowitza.

## INFORMACJA O WYDAWNICTWIE EUH-E

---

Uczelnia posiada wydawnictwo umożliwiające rozpowszechnianie publikacji pracowników uczelni zarówno w kraju, jak i zagranicą. Wydawnictwo stwarza pracownikom uczelni warunki do publikowania podręczników akademickich, monografii i artykułów będących rezultatem badań własnych.

Owoce działalności wydawnictwa od 2002 roku jest 100 pozycji z różnych dziedzin nauki. Są to publikacje:

1. Magdalena Dubiella-Polakowska, „Życie społeczne Elbląga w latach 1945–2000 (oświata, kultura, opieka, pomoc, sport i rekreacja)”, EUH-E, Elbląg 2002, ss. 580, 24 cm.
2. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 1, EUH-E, Elbląg 2003, ss. 301, 24 cm.
3. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 2, EUH-E, Elbląg 2004, ss. 547, 24 cm.
4. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 3, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 477, 24 cm.
5. Jurij Głazunow, „Matematyka Wyższa. Zbiór zadań z analizy funkcji jednej zmiennej”, EUH-E, Elbląg 2003, ss. 284, 24 cm.
6. Norbert Michta, Jan Sobczak, „Zapomniany polemista i apostata doktryny Róży Luksemburg. Stanisław Trusiewicz-Zalewski (1871–1918)”, EUH-E, Elbląg 2004, ss. 262, 24 cm.

7. Józef Borzyszkowski, „O Kaszubach w Kanadzie. Kaszubsko-kanadyjskie losy i dziedzictwo kultury”, Instytut Kaszubski, Uniwersytet Gdański, EUH-E, Gdańsk-Elbląg 2004, ss. 628, 24 cm.
8. Józef Borzyszkowski, „The Kashubs, Pomerania and Gdańsk”, Instytut Kaszubski, Uniwersytet Gdański, EUH-E, Gdańsk-Elbląg 2004, ss. 271, 24 cm.
9. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 1, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, pp. 588, 24 cm.
10. Mieczysław Plopa, „Psychologia rodziny. Teoria i badania”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 452, 24 cm.
11. Jurij Głazunow, „Metody wariacyjne”, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 404, 24 cm.
12. Urszula Sokal, „Więzi uczuciowe dorosłych dzieci z rodzicami w rodzinach rozwiedzionych”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 212, 24 cm.
13. Jan Gancewski, Jan Sobczak (red.), „Europa a Rosja. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość”, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2005, ss. 650, 24 cm.
14. Waldemar Górski, „Cantata Elbingensis. Twórczość chóralna Janusza Jędrzejewskiego i działalność kulturalna Stowarzyszenia Miłośników muzyki Cantata w Elblągu”, EUH-E, Elbląg-Gdańsk 2005, ss. 244, 24 cm.
15. Danuta Rucińska, Henryk Horbaczewski (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie”, EUH-E, Elbląg 2005, ss. 270, 24 cm.
16. Andrzej Sylwestrzak (red.), „Strategia i współpraca w Regionie Bałtyku”, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 222, 24 cm.
17. Józef Borzyszkowski, „Tradycje akademickie Elbląga – dawniej i dziś. Materiały pokonferencyjne”, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 135, 24 cm.
18. „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 4, EUH-E, Elbląg 2006, ss. 480, 24 cm.
19. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. I, no. 1, EUH-E, Elbląg 2006, pp. 264, 24 cm.
20. Danuta Rucińska, Henryk Gawroński (red.), „Region Warmii i Mazur w zintegrowanej Europie”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 235, 24 cm.

21. Andrej Kibitkin, „Oszacowanie stabilności skomplikowanych układów ekonomicznych”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 195, 24 cm.
22. Sławomir Kapłon, „Piłkarska Olimpia. Z dziejów sekcji piłki nożnej klubu sportowego Olimpia Elbląg 1945–2006”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 305, 22 cm.
23. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 2, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2007, pp. 549, 24 cm.
24. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. 2, no. 1, EUH-E, Elbląg 2007, pp. 228, 24 cm.
25. Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 5, Prawo. Administracja Zarządzanie publiczne, nr 1, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 328, 24 cm.
26. Izabela Seredocha, „Strategie marketingowe uczelni prywatnych w Polsce”, EUH-E, Elbląg 2007, ss. 266, 24 cm.
27. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 6, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 2, Elbląg 2008, ss. 270, 24 cm.
28. Danuta Rucińska, Michał Makowski (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 7, Nauki ekonomiczne i polityczne, nr 1, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 318, 24 cm.
29. Henryk Horbaczewski, Danuta Rucińska, Tłoczyński Dariusz (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Region Warmii i Mazur w zintegrowanej Europie” EUH-E, Elbląg 2008, ss. 286, 24 cm.
30. Krzysztof Kalka, „Zarys historii i filozofii”, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 164.
31. Joanna Stanisława Nowak, „Psychospołeczne uwarunkowania przestępczości nieletnich dziewcząt”, EUH-E, Elbląg 2008, ss. 184.
32. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science”, Vol. II, no. 1, EUH-E, Elbląg 2008, pp. 258, 24 cm.
33. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 3, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2009, ss. 549, 24 cm.



34. Paulus Herrmann, „Relacja o czasach polskich i rosyjskich w Elblągu od stycznia 1945 do maja 1946 roku”, Instytut Kaszubski, EUH-E Gdańsk-Elbląg 2009, ss. 127, 21 cm.
35. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 8, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 3, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 260, 24 cm.
36. Krzysztof Luks, „Port Elbląg w polityce morskiej państwa”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 278, 20 cm.
37. Józef Borzyszkowski (red.), „Pro memoria Tadeusz Polakowski (1925–2007)”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 287, 20 cm.
38. Krzysztof Kalka, Adam Musielewicz (red.), „Człowiek w zmieniającej się współczesnej kulturze”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 297, 24 cm.
39. Danuta Rucińska, Henryk Horbaczewski (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Zrównoważony rozwój regionu Warmii i Mazur”, EUH-E, Elbląg 2009, ss. 198, 24 cm.
40. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2009, Vol. IV, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 230, 24 cm.
41. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 9, Nauki ekonomiczne, nr 2, EUH-E, Elbląg 2010, ss. 363, 24 cm.
42. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2010, Vol. V, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 160, 24 cm.
43. Bożenna Janikowska, wstęp Józef Borzyszkowski, „Dwadzieścia lat samorządu elbląskiego (1990–2010)”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 551, 24 cm.
44. Bogumił Przeździak, „Historia protetyki, ortotyki i pomocy lokomocyjnych”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 135, 24 cm.
45. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 10, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 4, Elbląg 2011, ss. 255, 24 cm.
46. Marzena Sobczak, Jacek Perliński (red.), „Acta Elbingensia. Rocznik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 11, Nauki

- o zdrowiu, nr 1, Biopsycho-społeczny wymiar zdrowia rodziny, Elbląg 2011, ss. 318, 24 cm.
47. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek u progu trzeciego tysiąclecia. Zagrożenia i wyzwania”, t. 4, EUH-E, Oficyna Wydawnicza Impuls, Elbląg 2011, ss. 427, 24 cm.
48. Wiesław Golnau, Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Współczesne zarządzanie – uwarunkowania, kierunki rozwoju, perspektywy”, EUH-E, Elbląg 2011, ss. 474, 24 cm.
49. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2011, Vol. VI, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 192, 24 cm.
50. Cezary Obracht-Prondzyński, Karolina Ciechorska-Kulesza (red.), „Organizacje pozarządowe w Elblągu. Ludzie – działania – współpraca z samorządem”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 185, 24 cm.
51. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk, „Codzienność uliczna z perspektywy dziecka”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 247, 24 cm.
52. A.W. Salikhov, „Kapitał ludzki i edukacja. Cele, środki i realia”, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 173, 24 cm.
53. Eugeniusz Bojanowski, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 12, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 5, Elbląg 2012, ss. 126, 24 cm.
54. Michał Wojciech Płachta, Izabela Justyńska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 13, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 6, Elbląg 2012, ss. 185, 24 cm.
55. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 14, Nauki ekonomiczne, nr 3, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 107, 24 cm.
56. Andrzej Sylwestrzak, Henryk Gawroński (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 15, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 4, EUH-E, Elbląg 2012, ss. 130, 24 cm.
57. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2012, Vol. VII, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 194, 24 cm.

58. Joanna Nowak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 16, Pedagogika, nr 1, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 100, 24 cm.
59. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek we współczesnym świecie. Zagrożenia i wyzwania: perspektywa interdyscyplinarna”, t. 5, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 480, 24 cm.
60. Henryk Gawroński, Tadeusz Liziński, Izabela Seredocha (red.), „Wpływ tymczasowego zatrudnienia wysoko wykwalifikowanej kadry na wzrost innowacyjności i konkurencyjności MŚP. Badanie ewaluacyjne dotyczące wpływu projektu i nowoczesnych form zatrudnienia na rozwój przedsiębiorczości w województwie warmińsko-mazurskim”, Gmina miasto Elbląg, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Elbląg 2013, ss. 200, 24 cm.
61. Joanna Nowak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 17, Pedagogika, nr 2, EUH-E, Elbląg 2013, ss. 104, 24 cm.
62. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej”, t. 19, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, nr 8, Elbląg 2013, ss. 128, 24 cm.
63. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2013, Vol. VIII, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 182, 24 cm.
64. Henryk Gawroński, Izabela Seredocha, „Przekształcenia Zakładów Opieki Zdrowotnej w Polsce. Raport z badań z uwzględnieniem spostrzeżeń uczestników projektu »Profesjonalne zarządzanie w systemie ochrony zdrowia«”, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 186, 21 cm.
65. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 20, nr 1, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, z. 9, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 158, 24 cm.
66. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 21, nr 2, Nauki ekonomiczne, z. 4, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 146, 24 cm.
67. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2014, Vol. IX, no. 1, EUH-E, Elbląg, pp. 270, 24 cm.

68. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 22, nr 3, Nauki społeczne, z. 11, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 156, 24 cm.
69. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2014, t. 23, nr 4, Prawo. Administracja. Zarządzanie publiczne, z. 10, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 126, 24 cm.
70. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 24, nr 1, Nauki ekonomiczne, z. 5, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 176, 24 cm.
71. Krzysztof Luks, Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i Społeczeństwo w Europejskiej Perspektywie. Nowe trendy i zjawiska w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski i Unii Europejskiej”, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 400, 23,5 cm.
72. Miron Kłusak, „Kompost, czyli meandry myśli obywatelsko-patriotycznej”, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 216, 24 cm.
73. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2015, Vol. IX, no. 1, EUH-E, Elbląg 2015, pp. 272, 24 cm.
74. Anna Skuzińska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 25, nr 2, Nauki społeczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 106, 24 cm.
75. Wojciech J. Janik, „Bezpieczeństwo międzynarodowe. Wybrane organizacje”, wybór tekstów z komentarzem, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 614, 23,5 cm.
76. Miron Kłusak, „Geopolityka i geostrategia Europy na początku XXI wieku”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 216, 23,5 cm.
77. Jarosław Jaszczur-Nowicki, Marzena Sobczak (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2015, t. 26, nr 3, Nauki o zdrowiu, z. 3, EUH-E, Elbląg 2015, ss. 132, 24 cm.
78. Miron Kłusak, „Polityczne konsekwencje kryzysu w Unii Europejskiej na początku XXI wieku”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 144, 23,5 cm.
79. Wojciech J. Janik, „Logistyka współczesnego terroryzmu”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 352, 23,5 cm.
80. Miron Kłusak, „Państwo w polityce. Kryzys europejskiego modelu przywództwa”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 232, 23,5 cm.

81. Krzysztof Kubiak, Wojciech J. Janik, Tomasz Szulc, „Wybrane aspekty współczesnego bezpieczeństwa narodowego. Od antyterroryzmu po bezpieczeństwo energetyczne”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 160, 23,5 cm.
82. Miron Kłusak, „Od literatury do polityki”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 185, 20,5 cm.
83. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 28, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 11, EUH-E, Elbląg 2014, ss. 232, 24 cm.
84. Miron Kłusak, „Od polityki regionalnej do lokalnej w warunkach kryzysu”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 184, 23,5 cm.
85. Krzysztof Kubiak, Wojciech J. Janik, Tomasz Szulc, „Wybrane aspekty współczesnego bezpieczeństwa narodowego. Od antyterroryzmu po bezpieczeństwo energetyczne”, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 157, 24 cm.
86. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 29, nr 2, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 6, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 186, 24 cm.
87. Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2016, t. 30, nr 3, Nauki społeczne, z. 13, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 100, 24 cm.
88. Mieczysław Plopa (red.), „Człowiek we współczesnym świecie. Zagrożenia i wyzwania, perspektywa interdyscyplinarna”, t. 6, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 586, 24 cm.
89. „Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna 2001–2016”, oprac. zespół: Tomasz Borkowski, Henryk Fall, Ireneusz Modzelewski, Cezary Obracht-Prondzyński, Sylwia Sobkowiak, Sylwia Szadok, EUH-E, Elbląg 2016, ss. 100, 21,5 cm.
90. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 32, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 158, 24 cm.
91. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2016, Vol. XI, no. 1, EUH-E, Elbląg 2016, pp. 228, 24 cm.

92. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 32, nr 1, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 12, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 158, 24 cm.
93. Mieczysław Plopa (red.), „Polish Journal of Social Science” 2017, Vol. XII, no. 1, EUH-E, Elbląg 2017, pp. 278, 24 cm.
94. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 33, nr 2, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 7, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 154, 24 cm.
95. Anna Skuzińska, Kamila Zdanowicz-Kucharczyk (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2017, t. 34, nr 3, Nauki społeczne, z. 14, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 160, 24 cm.
96. Izabela Seredocha (red.), „Gospodarka i społeczeństwo w europejskiej perspektywie. Problemy funkcjonowania sektora publicznego i gospodarczego w warunkach zmian”, EUH-E, Elbląg 2017, ss. 270, 23,5 cm.
97. Sztambuch. Księga pamiątkowa z okazji 80-lecia JM Rektora Zdzisława Dubielli, oprac. Tomasz Borkowski, Magdalena Dubiella-Polakowska, Henryk Fall, Cezary Obracht-Prondzyński, Sylwia Sobkowiak, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 116, 24,5 cm.
98. Bezpieczeństwo narodowe w epoce terroryzmu, pod red. nauk. W.J. Janika, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 224, 23,5.
99. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 36, nr 1, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 8, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 196, 24 cm.
100. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 37, nr 2, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 13, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 220, 24 cm.
101. Jarosław Jaszczur-Nowicki (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 38, nr 3, Nauki o Zdrowiu, z. 6, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 118, 24 cm.
101. Piotr Kulikowski (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2018, t. 39, nr 4, Nauki społeczne, z. 15, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 134, 24 cm.

102. Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2019, t. 40, nr 1, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 8, EUH-E, Elbląg 2019, ss. 128, 24 cm.
103. Miłosz J. Kaczyński, Izabela Seredocha (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2019, t. 41, nr 2, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 14, EUH-E, Elbląg 2019, ss. 174, 24 cm.
104. Magdalena Lemska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2019, t. 42, nr 3, Nauki o Zdrowiu, z. 7, EUH-E, Elbląg 2019, ss. 112, 24 cm.
105. Elżbieta Majchrzak-Kłokocka (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2019, t. 43, nr 4, Nauki ekonomiczne, Zarządzanie publiczne, z. 10, EUH-E, Elbląg 2019, ss. 152, 24 cm.
106. Piotr Kulikowski (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2020, t. 44, nr 1, Nauki społeczne, z. 16, EUH-E, Elbląg 2018, ss. 112, 24 cm.
107. Miłosz J. Kaczyński (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2020, t. 45, nr 2, Prawo, Administracja, Bezpieczeństwo publiczne, z. 15, EUH-E, Elbląg 2019, ss. 174, 24 cm.
108. Magdalena Lemska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2020, t. 46, nr 1, Nauki o Zdrowiu, z. 8, EUH-E, Elbląg 2021, ss. 112, 24 cm.
109. Magdalena Lemska (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2020, t. 47, nr 1, Nauki o Zdrowiu, z. 9, EUH-E, Elbląg 2020, ss. 138, 24 cm.
110. Piotr Kulikowski (red.), „Acta Elbingensia. Kwartalnik Naukowy Elbląskiej Uczelni Humanistyczno-Ekonomicznej” 2020, t. 48, nr 2, Nauki społeczne, z. 17, EUH-E, Elbląg 2021, ss. 122, 24 cm.

Informacje o dystrybucji wymienionych wydawnictw można uzyskać  
w bibliotece Uczelni

Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna,  
ul. Lotnicza 2, 82-300 Elbląg  
Tel. (48 55) 239 38 02 fax (48 55) 239 38 01  
<http://www.euh-e.edu.pl>